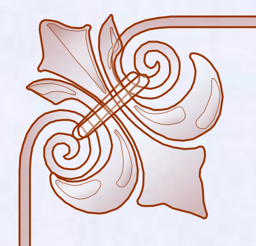


الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة منتوري – قسنطينة-

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية   قسم علم المكتبات

الرقم التسلسلي:........................

الشعبة:........................

مذكرة

مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم المكتبات تخصص إدارة المعرفة وأنظمة المعلومات

مكتبات المؤسسات الإقتصادية في الجزائر ودورها في إرساء إدارة المعرفة

دراسة حالة مكتبة المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة

ENMTP

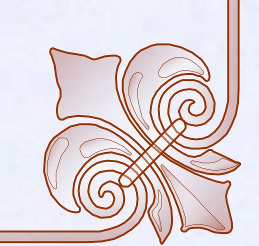
إعداد الطالبة: تحت إشراف:

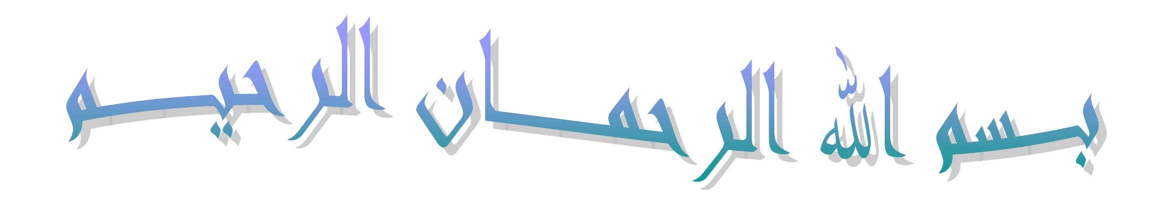
أسيا بوالشعور   د.عبادة شهرزاد

لجنة المناقشة:

أ.د.عبد المالك بن سبتي	أستاذ التعليم العالي	جامعة منتوري قسنطينة	رئيسا
د. شهرزاد عبادة	أستاذة محاضرة	جامعة منتوري قسنطينة	مشرفة و مقررة
د. محمد الصالح نابتي	أستاذ محاضر	جامعة منتوري قسنطينة	عضوا
د. محمد طاشور	أستاذ محاضر	جامعة منتوري قسنطينة	عضوا

السنة الجامعية: 2008-2009





إن الحمد لله نحمده ونستعينه ونستغفره، ونعوذ بالله من شرور أنفسنا، ومن سيئات أعمالنا، من يهده الله فلا مضل له، ومن يضلل فلا هادي له، وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له، وأشهد أن محمدا عبده ورسوله.



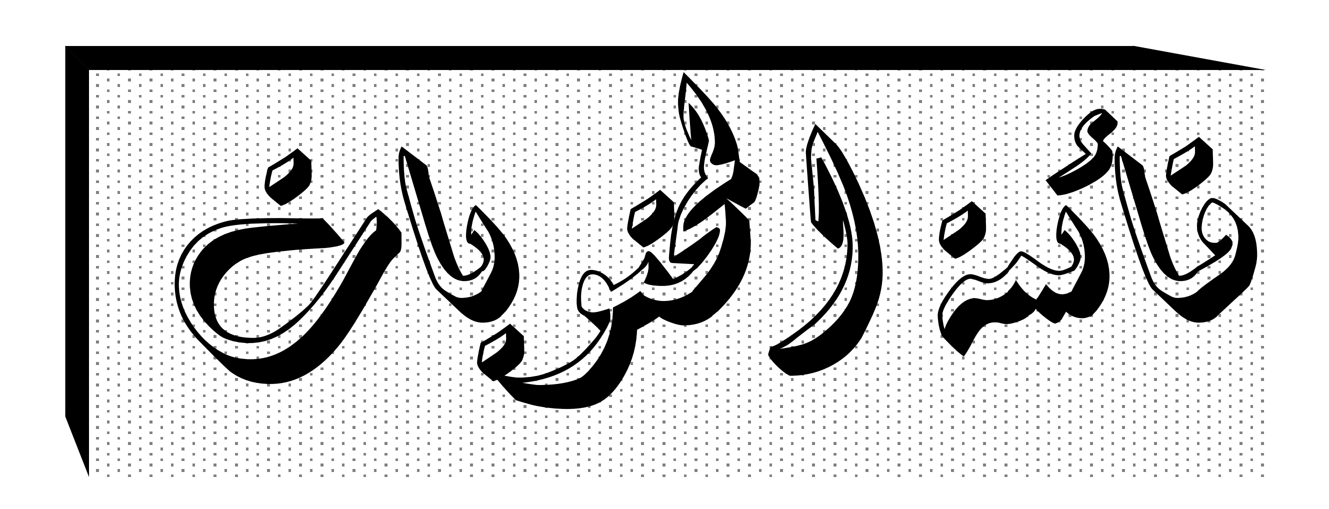
الحمد لله على ما تواتر من آلائه وله الشكر على نعمه وما يفيض به على عباده حمدا يليق بجلاله ويوازي ما تتابع من أفضاله والصلاة والسلام على خاتم الرسل محمد المصطفى وعلى جميع أهلـــه وآلـــه.

أتوجه بالشكر الجزيل لأستاذتي الفاضلة الدكتورة عبادة شهرزاد التي أشرفت على توجيهي وتشجيعي، وما قدمته لي من نصائح قيمة ذللت الصعاب أمامي وتحملت معي عناء قراءة فصول هذه المذكرة وتصحيحها، وسماعها لأسئلتي ومناقشاتي.

لقد كانت مثل الأم الحنون والأستاذة التي تجتمع فيها صفات العلم والأخلاق، فبارك الله فيها وأدامها.

كما أتقدم بالشكر لكل أساتذة المعهد، والإدارة والمكتبة على تعاونهم.

لكل هؤلاء أقدم هذا العمل عربون عرفان وإمتنان.


قائمة المحتويات

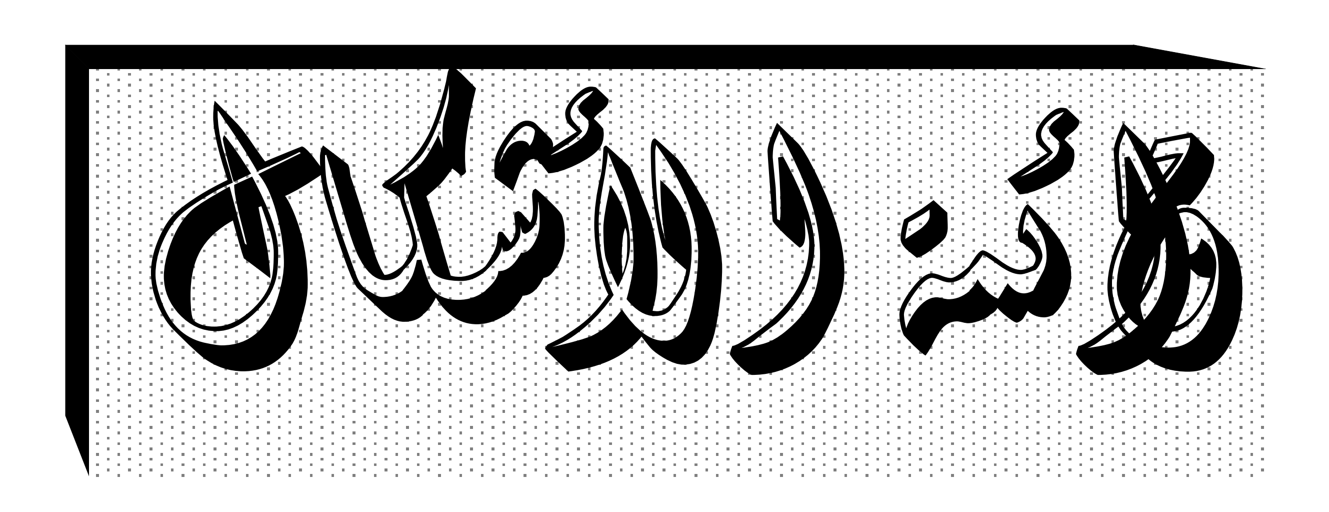
قائمـــــــــــة المحتويـــــــــــات:

الفصل الثاني:المعلومات وصناعة القرار الإداري في المؤسسة الإقتصادية

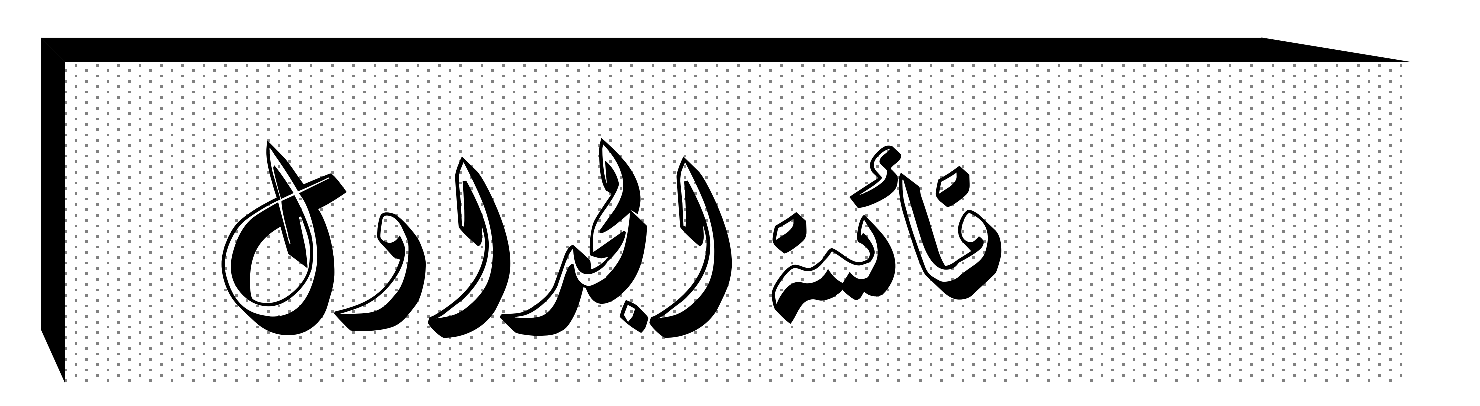
الفصل الثالـــث: المكتبة المتخصصة وإدارة المعرفة في المؤسسة الإقتصادية

الفصـــــــــل الرابــــــع:إجراءات الدراسة الميدانية

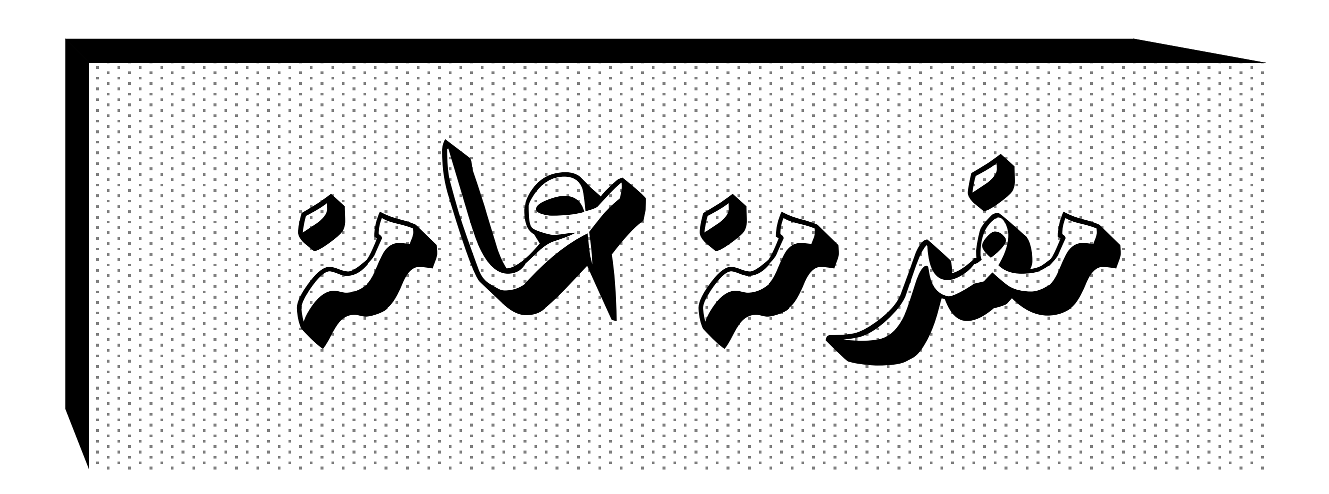
الفصـــــل الخـــــامس:نتائج الدراسة الميدانية


ملائمة الأشكال

قائمـــــــــــــة الأشكـــــــــال


قائمة الجداول

قائمـــــــــة الجـــــــداول


مقدمة عامة

مقـــــــدمةعامـــــة:

إن التطور الهائل لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات أدى إلى تزايد المعلومات وتراكمها بشكل يدعو إلى الحاجة لإيجاد وسيلة لتنظيم وإدارة المعلومات والمعرفةالمتوفرة في المؤسسة الإقتصادية، فعملية تجميع وتنظيم وتصنيف المعرفة بأنواعها المختلفة من معرفة ضمنية ومعرفة صريحة، وذلك بإستخدام التكنولوجيا الحديثة بهدف الوصول لأفضل الممارسات للمشاركة في المعرفة والخبرات بين أفراد المؤسسة الإقتصادية ويعرف بمفهوم إدارة المعرفة، هذه الأخيرة الهدف منها الإستثمار الأمثل للرأسمال الفكري للمؤسسة الإقتصادية وتحويله إلى رأسمال هيكلي، يعمل على توفير أفضل الممارسات العملية في سبيل الحصول على المعلومات الفعالة لمتخذي القرار ومن أجل خلق معرفة جديدة، ويتم تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الإقتصادية من خلال المكتبات المتخصصة، هذه الأخيرة تعتبر أداة هامة في تنمية المؤسسات الإقتصادية التابعة لها، حيث لم تعد المكتبات المتخصصة تسعى للحصول على الأوعية المكتبية والحفاظ عليها وتخزينها فحســب، بل أصبحت خلية متجددة وسريعة التطور تفوق خدماتها خدمات أي نوع أخر من المكتبات، فهي عنصر فعال في المؤسسة الإقتصادية تسعى دائما إلى تقديم ماهو أفضل وكل ماهو حديث لجميع مستفيديها من المعلومات، حيث أن إختصاصي المعلومات هو الوسيط الذي يقوم بتوصيل هذه المعلومات لمتخذي القرار في المؤسسة الإقتصادية من خلال البحث عنها ومعالجتها ثم بثها، كما أنه يعتبر اللاعب الأساس في فريق إدارة المعرفة.

ونظرا لأهمية الموضوع قمنا بدراسة مكتبات المؤسسات الإقتصادية في الجزائر ودورها في إرساء إدارة المعرفة: دراسة حالة مكتبة المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة(ENMTP).

ولقد قسمنا دراستنا إلى خمسة فصول .ففي الفصل الأول تناولنا المؤسسة الإقتصادية مفهومها، خصائصها، هيكلها التنظيمي والمحيط،أما الفصل الثاني فتناولنا فيه المعلومات وصناعة القرار الإداري في المؤسسة الإقتصادية،كما تناولنا في الفصل الثالث المكتبة المتخصصة وإدارة المعرفة في المؤسسة الإقتصادية ، أما الفصل الرابع فتضمن إجراءات الدراسة الميدانية وأخيرا قمنا في الفصل الخامس بجدولة البيانات وتحليلها حيث توصلنا إلى نتائج الدراسة ، مما مكننا من إعطاء بعض الإقتراحات.

وفي الأخير نقول أن قيامنا بهذه الدراسة لم يتم دون صعوبات ذلك لأ ننا واجهتنا العديد منها كان أهمها نقص المراجع إن لم نقل إنعدامها، خاصة فيما يخص المكتبة المتخصصة، بالإضافة إلى إنعدام الدراسات السابقة بالإضافة إلى سوء الإستقبال الذي تلقيتناه من قبل مديري مؤسسة سوناطراك بسكيكدة التي كانت محل الدراسة الميدانية في السابق حيث تغيرت الدراسة مكتبةالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة.

1- التعريف بالموضوع وأهميته:

إن إدارة المعرفة تعد من أحدث المفاهيم في علم الإدارة والتي تعتبر من أهم السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر على نوعية وجودة العمل في المؤسسات الإقتصادية.كما أن المعلومات هي العصب الأساسي في إتخاذ القرارات في المؤسسة الإقتصادية ،حيث يعتبر إختصاصي المعلومات بمثابة الوسيط الذي يقوم بتوصيل المعلومات لمتخذ القرار في المؤسسة الإقتصادية من خلال البحث عنها ومعالجتها ثم بثها.وعليه تكمن أهمية دراستنا في:

- ضرورة التعريف بالأدوار الجديدة لإختصاصي المعلومات في المؤسسة الإقتصادية.
- إن لهذا البحث أهمية على المستوى التطبيقي للمؤسسات الجزائرية، إذ من خلاله نحاول إبراز ضرورة تكيف وتأقلم المؤسسة الإقتصادية مع الظروف الحالية للبيئة المتميزة وبالتغير المستمر بتطبيقها لأساليب تسيرية جديدة وحديثة.
- تعتبر المعلومات سلاح فعال يمكن لأي مؤسسة من المؤسسات الإقتصادية فيما لو أدارتها بشكل جيد أن نستخدمها لتحقيق تقدم تنافسي على المؤسسات الإقتصادية الأخرى.
- معرفة واقع إدارة مكتبات المؤسسات الإقتصادية بالجزائر ومدى نجاحها في تحقيق أهداف المؤسسة الإقتصادية لما توفره من معلومات حول مختلف الأنشطة والوظائف.

2- إشكـــالية الدراســـــة:

يشهد العالم اليوم جملة من التحولات والتغيرات والتطورات التي تؤثر في مختلف مجالات الحياة، والتي لا يتوقع لها أن تقف عند حد معين، وتتأثر المؤسسات الإقتصادية شأنها شأن قطاعات المجتمع بما يجري حولها، والسبب في ذلك أن المؤسسات الإقتصادية تتعرض إلى الضغوطات المتنامية من أجل زيادة في تحسين نوعية المنتوج أو الخدمة التي تقدمها، والعمل على خفض الكلفة والمنافسة بجودة الخدمات والمنتجات ذات التقنية العالية، يضاف إلى ذلك حروب الأسعار في غالبية الأسواق العالمية، والتحولات المفاجئة في الأسواق والسياسات وكذلك الإختلالات الإقتصادية الناجمة عن الكساد العالمي.

ومن أجل مواجهة هذه التحديات وتحسين الأداء، فإن تطبيق إدارة المعرفة يعد أحد السبل التي يمكن للمؤسسات الإقتصادية اللجوء إليها، ويتم ذلك من خلال توجه هذه الأخيرة نحو تجميع المعرفة ونشرها على كافة المستويات الإدارية فيها وتطوير سعيها نحو الإستثمار في إمتلاك معرفة جديدة، هذه الأخيرة ليست مجرد وثائق وملفات وبرامج يتم تقاسمها، بل إن الكثير منها يكمن في عقول الأفـــراد والجماعات(معرفة ضمنية)، وعليه فإن عملية إدارتها أكثر من مجرد التعرف إلى المعلومات الصريحة المتدفقة وكيفية إنتقاء المطلوب منها وإقتناءه وتنظيمه، إنها تقوم على أساسين رئيسين هما:

- إستخدام وإستغلال معلومات المؤسسة الإقتصادية التي تحتاج إلى إدارتها لكي تتمكن من التواجد والديمومة في ظل بيئة سريعة التغير.

- تطبيق كفاءات الأفراد ومهاراتهم ومواهبهم وأفكارهم ومبادراتهم ودوافعهم.

ومما لا شك فيه فإن دور إختصاصي المعلومات هو فهم إهتمامات المستفيد والاقتراب من أفكاره بدلا من ممارسة دوره التقليدي الذي يفرض عليه العزلة في أقسام التزويد والفهرســـة والتصنيف تاركا خدمة المستفيدين والإعارة إلى غير المتخصصين أو أشباههم، هذا الدور الجديد لإختصاصي المعلومات يجعله من أكثر الأفراد في المؤسسة الإقتصادية عارفا بما يفكر به العاملون في المؤسسة الإقتصادية وقادرا على إستقراء أفكارهم لغرض ترجمتها إلى طلبات يبحث لها عن

معلومات.فبهذا الدور الجديد لأخصائي المعلومات يمكنه أن يكون اللاعب الأساس في فريق إدارة المعرفة فعلا كما يمكنه تطوير الثقافة التنظيمية وتوجيهها طبقا لإهتمامات وخبرات المستفيدين الذين يتعاملون معه.

ومن هنا يمكن طرح التساؤل التالي:**ما هو دور مكتبة المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة(ENMTP) في إرساء إدارة المعرفة؟**

3- تســاؤلات الدراســـــــة:

من خلال الإشكالية المطروحة يمكن لنا طرح التساؤلات التالية التي نصيغها على الشكل التالي:

1- ماهي طبيعة المعلومات التي تحتاجها المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة من أجل القيام بنشاطاتها؟

2- ماهو واقع إدارة المعرفة بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة؟

3- ماهو دورالمكتبة المتخصصة في إتخاذ القرارات و تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة؟

4- كيف يساهم إختصاصي المعلومات في إتخاذ القرارات بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة؟

4- فرضيـات الدراســــة:

لا يمكن أن نعتبر البحوث علمية وموضوعية إذا لم نعتمد على منهجية متبعة في الدراسة والتحليل، هذه المنهجية تتكون من مراحل متعاقبة توصلنا في النهاية إلى النتائج المرجو الوصول إليها، ومن أهم هذه المراحل وضع الفرضيات التي تعتبر من الخطوات الأساسية لإعداد البحث العلمي، "فهـ ي فكرة تثبت بعد تحققهـا"(1) فمرحلة صياغة الفرضيات وإختبار تحققها من عدم تحققها من أهم المراحل المنهجية، فهي صورة دقيقة للمشكلة فالفرضية"عبارة عن جملة أوعدة جمل تعلن عن إمكانية وجود علاقة بين عامل مستقل وعامل أخر تابع "(2).ومن خلال ما جاء من أهمية في موضوع مكتبات المؤسسات الإقتصادية ودورها في إرساء إدارة المعرفة، وعلى ضوء الإشكالية المطروحة إرتأينا وضع الفرضيات التالية:

الفرضيةالأولى:

تحتاج المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة إلى المعلومات التنافسية من أجل القيام بنشاطاتها ودخول سوق المنافسة.

الفرضية الثانية:

يساهم إختصاصي المعلومات بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة في دعم إتخاذ القرارات الإدارية من خلال جمع وتحليل وبث المعلومات لمتخذي القرار.

الفرضية الثالثة:

تكمن إدارة المعرفة في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة.

الفرضية الرابعة:

لا يقتصر دورالمكتبة المتخصصة المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة في تقديم المعلومات فحسب بل تساهم في دعم إتخاذ القرارات الإدارية وتطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة (ENMTP).

---

(1) بدر،أحمد.أصول البحث العلمي ومناهجه.القاهرة:المكتبة الأكاديمية،1996، ص.17

(2) بدر،أحمد.مناهج البحث في علم المكتبات والمعلومات.الرياض:دار المريخ،1998، ص.47

5- أسباب إختيار الموضوع:

إن إختيارنا لموضوع مكتبات المؤسسات الإقتصادية في الجزائر ودورها في إرساء إدارة المعرفة نتيجة لجملة من الأسباب التي دفعت بنا إلى دراسته وتحليله نذكر مايلي:

1- خروج تخصص علم المكتبات من مجاله الضيق إلى المجال الواس ع كعلم الإقتصاد، وذلك بدراسة تأثير المكتبات المتخصصة على المؤسسات الإقتصادية في إرساء إدارة المعرفة، وهذ ا لإدراك المؤسسات الإقتصادية لمدى أهمية هذا المورد بإعتباره أحد المزايا التنافسية لمواجهة التهديدات الحاصلة في بيئتها الخارجية.

2- لفت الإنتباه لموظفي المؤ سسة الإقتصادية بأهمية المكتبة المتخصصة، وكذ ا مساعدتهم على فهم وإستيعاب الدور الذي تلعبه بإعتبارها ضرورة حيوية لبقاء المؤسسة الإقتصادية.

3- التعريف بالأدوار الجديدة والكفاءات التي يمتلكها أخصائي المعلومات في ظل إدارة المعرفة، وكذا دوره في إتخاذ القرارت بالمؤسسة الإقتصادية.

4- الأهمية التي تكتسبها المكتبات المتخصصة في إتخاذ القرارات الإدارية السليمة والدخول بالمؤسسات الإقتصادية السوق العالمية بقوة والصراع من أجل البقاء في المنافسة العالمية.

5- قلة البحوث والدراسات والمراجع الفكرية التي عالجت موضوع مكتبات المؤسسات الإقتصادية ودورها في إرساء إدارة المعرفة بإعتبارها مورد إستراتيجي، حيوي ووسيلة فعالة لتحقيق التطور وسلاحا لمواجهة التغيرات الحاصلة في البيئة الإقتصادية.

6- أهمية الموضوع نفسه، فالمكتبة المتخصصة تعتبر حجر الأساس الذي يساعد المؤسسة الإقتصادية على النمو والإزدهار والإستمرارية والصراع من أجل البقاء.

6- أهـــداف الـــدراسة:

إن أي بحث علمي يهدف إلى تحقيق أغراض أو الكشـــف عن غمــوض أو الإقرارعن حقائق، ونحن في دراستنا هذه نسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكرها فيما يلي:

- لفت الإنتباه إلى أهمية المكتبات المتخصصة داخل المؤسسات الإقتصادية.
- التعرف على الطرق المستخدمة للحصول على المعلومات اللازمة لعملية إتخاذ القرار بمؤسسة ENMTP بقسنطينة.
- محاولة إبراز واقع مكتبات المؤسسات الجزائرية ودورها في إرساء إدارة المعرفة، وذلك من خلال دراسة حالة المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية (ENMTP) بقسنطينة.
- الكشف عن دور إختصاصي المعلومات في تطبيق إدارة المعرفة وإتخاذ القرارات.
- تبيين أهمية التفتح على البيئة من أجل تطبيق إدارة المعرفة وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية.

7- مفـــاهيم أســـاسية:

7-1 المؤسسة الإقتصادية:هي الوحدة الإقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها.

7-2 المكتبة المتخصصة: هي التي تغطي موضوعا محددا واحدا أو مجموعة محددة من الموضوعات المترابطة

7-3 إدارة المعرفة:هي إيجاد الطرق للإبداع وأسر معرفة المؤسسة للحصول عليها لإستفادة منها والمشاركة بها ونقلها للموظفين الذين في حاجة إليها لأداء مهامهم بفعالية وكفاءة وبإستخدام الإمكانيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات بأكثر قدر ممكن.

8- الدراسات السابقة:

أما عن الدراسات السابقة فنقول بأن الموضوع لم يحض بالإهتمام الذي يرقى إلى مستوى أهميته حيث نذكر الدراسة التي قامت بها الباحثة مارشال Marshall 1993 تحت عنوان:دراسة تأثير المكتبة المتخصصة على عملية إتخاذ القرارات،حيث ركزت على فئة المديرين في المؤسسات المالية في ولاية تورونتا بكندا.ولقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج المهمة من بينها:

- إتفق 84% من المديرين على أهمية المعلومات في صنع قرارات أفضل.
- شعر 74% من المديرين بثقة أكبر في إتخاذ قراراتهم عند إمتلاكهم للمعلومات.
- أكد 63% من المديرين بأن المعلومات قد أسهمت في القدرة على إكتشاف فرص أعمال جديدة.

مع ذلك فلقد وجهت إنتقادات لموظفي المعلومات في كونهم يحتاجون إلى خبرة في مجال الصناعة، كما يحتاجون إلى سرعة الإستجابة للأسئلة المفتوحة التي تتطلب تحليلا وتفسيرا.

الفصل الأول

المؤسسة الإقتصادية مفهومها، خصائصها، هيكلها التنظيمي والمحيط

مقدمـــــــــــــــة

إن العصر الذي نعيش فيه هو عصر المؤسسات وذلك بإعتبار أن المؤسسة الشكل السائد في مجتمعاتنا المعاصرة،فالمؤسسة الإقتصادية لا توجد في فراغ وإنما بسبب حاجة المجتمع إليها،وبقاؤها متوقف على مدى علمها بماهية دورها في المجتمع على إعتبار أنها توجد في بيئة غير مستقرة،فالمؤسسة الإقتصادية تحاول جاهدة فهم هذه البيئة وفهم مكوناتها والتكيف معها لضمان إستمرارها المرهون بقدرتها على الوقوف في وجه المنافسة وتقلبات السوق.ومن خلال هذا الفصل حاولنا إلقاء الضوء على :

-ماهية المؤسسة الإقتصادية وتطورها التاريخي.

-خصائص المؤسسة الإقتصادية ووظائفها وأهدافها.

-الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإقتصادية ومحيطها.

1 - مفهوم المؤسسة الإقتصادية:

إن المؤسسة الإقتصادية عرفت عدة تعاريف نذكر منها:

المؤسسة الإقتصادية كما يعرفها مكتب العمل الدولي : " هي كل مكان لمزاولـــة نشاط إقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة ".(1)

يعرف شمبتر Schumpeter المؤسسة الإقتصادية "على أنها مركزا للإبـداع والإنتـاج".(2)

أما بيرو Perroux فيقـول" بأن المؤسسة الإقتصادية تقوم بتركيب السلطات".(3)

كما يعرفها BRILMAN على أنها" منظمة حية متكونة من عاملين منظمين حسب هيكل متميز، ومزودة بثقافة خاصة تكمن في مجموعة قيم، معارف، عـــادات وإجراءات متراكمة مع الزمن، كما تكتسب هذه المنظمة الحية مميزات غير قابلة للتغيير بسرعة وسهولة ".(4)

كما تعرفها ISABELLE CALME على أنها " بتظيم مهيكل حول مركز تحكم متكون من المدير والفرق الإدارية ووحدات عديدة (تجارية، إنتاجية، إدارية) تساهم في تفعيل نشاطات المؤسسة، وهذه الوحدات ترتبط فيما بينها بأوامر ومعلومات وكل هذا من أجل تحقيق أهدافها".(5)

ومما سبق يمكن تعريف المؤسسة الإقتصادية على أنها تنظيم إقتصادي محدد يتفاعل مع العالم الخارجي المحيط به، هذا التفاعل يترجم التدفقات، تدفق الموارد(الماديـــة والبشرية) إلى المؤسسة في شكل مدخلات وتدفق المنتجات إلى المحيط في شكـــــل سلع مادية وتقديم خدمات للمجتمع كمخرجات للنظام.

(1) عدون، ناصر دادي.إقتصاد المؤسسة.الجزائر:دار المحمدية العامة، 1998، ص.22-32
(2) صخري، عمر.إقتصاد المؤسسة.الجزائر:ديوان المطبوعات الجامعية، 2003، ص.24
(3) بن حبيب، عبدالرزاق.إقتصاد وتسيير المؤسسة. الجزائر:ديوان المطبوعات الجامعية، 2002، ص.25
(4) CYGY, André.organisation de l'entreprise moyenne initiation pratique : initiation pratique notions de base.Paris:les editions d'organisation,1983,p.85
(5)EMMANUEL,Harlé;…et autre.comment adapter l'entreprise à l'evolution marché . Paris : bordas, 1988, p.63

2- التطـــــور التاريخـــي للمؤسسة الإقتصاديــــــة:

إن المؤسسة الإقتصادية بمختلف أنواعها عرفت تطورا تاريخيا، هذا التطور عرفه الإنسان منذ أن إستقر على وجه الأرض حيث قام بإستخدام مواردها المختلفة لإشباع حاجاته ورغباته، ويمكن تلخيص مراحل تطور المؤسسة الإقتصادية كمايلي:(1)

- **الإنتاج الأسري البسيط:** حيث كان الإنسان في هذه الفترة يقوم بتربية المواشي وزراعة الأرض، وممارسة بعض الحرف اليدوية، أي أنه كان يقوم بإشباع رغباته ويدير نفسه بنفسه.

- **ظـــهور الوحدات الفلاحية:** إنتشار الحرف المتشابهة للإنتاج نتيجة إتساع المدن والحواضر، مما تطلب تعيين من يتولى مسؤولية الإشـــراف على هذه الورشـــــات وتصنيف العمال.

- **ظهور المؤسسات الصناعية واليدوية:** وقد إرتبط وجودها بظهور الأدوات الصناعية في شكلها الأولي مع بداية الثورة الصناعية، حيث يتولى مالكها التحكم في ظروف الإنتاج والإشراف على العمال.

- **المؤسسات الصناعية الألية:** ظهرت بسبب إتساع الأسواق أكثر فأكثر و إزدياد التطور العلمي الموجه لخدمة الإنتاج الصناعي، وذلك منذ بداية القرن 18 حيث أصبح الإنتاج يعتمد بصفة أساسية على الوسائل الصناعية و الآلات التي تستخدم الطاقة على إختلاف أنواعها.

- **ظهور التكتلات و الشركات متعددة الجنسيات:** يعـــــود ظهورهـــا لكبر حجم المؤسسات وزيــــادة الإنتـــاج و إتساع دائرة المنافســة على الأســواق، حتى تكون للمؤسسة القدرة على البقاء و الحفاظ على مستوى نشاطها، وتحقيق النمـــو والتطور المنشود.

(1)عدون، ناصر دادي.المرجع السابق.ص.44-45

3- خصائص المؤسسة الإقتصادية: (1)

1- إن للمؤسسة الإقتصادية شخصية قانونية مستقلة و هذا من حيث إمتلاكها لحقوق أو من حيث قيامها بواجباتها ومسؤولياتها.

2- القدرة على الإنتاج وأداء الوظائف التي وجدت من أجلها.

3- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف و ظروف سياسية مواتية وعمالة كافية وقادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة.

4- التحديد الواضح للأهداف حيث أن كل مؤسسة تضع أهدافا تسعى إلى تحقيقها (أهداف كمية ونوعية).

5- الضمان للموارد المالية وهذا لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك إما عن طريق الإعتمادات أو عن طريق الإيرادات الكلية أو الجمع بين هذه العناصر.

6- يجب أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها، وهذا حتى تؤدي مهامها في أحسن الظروف، أما إذا كانت معاكسة فإنها تفسد أهدافها المرجوة.

7- المؤسسة وحدة إقتصادية أساسية في المجتمع الإقتصادي حيث تساهم في الإنتاج وزيادة الدخل الوطني.

4- أهداف المؤسسة الإقتصادية:

إن للمؤسسة الإقتصادية أهداف وغايات تسعى لتحقيقها ومن بين هذه الأهداف نذكر: (2)

1- الإستقلال الإقتصادي.

2- إنتاج سلع معتدلة الثمن.

3- تلبية حاجات المستهلكين المحليين.

4- رفع مستوى معيشة أفراد المجتمع.

5- تحقيق عائد مناسب على رأسمال المستثمر.

6- إمتصاص الفائض في العمالة.

7- التكامل الإقتصادي على المستوى الوطني.

---

(1) دحموش،العربي. إقتصاد المؤسسة. قسنطينة: ديوان المطبوعات الجامعية، 2001، ص.03

(2) بوشاشي،بوعلام.الأمثل في الإقتصاد.الجزائر:الملكية للطباعة والإعلام،1998، ص.08

8- تقليل الصادرات من المواد الأولية وتشجيع الصادرات من الفائض في المنتوجات النهائية عن الحاجات المحلية.

9- الحد من الواردات وخاصة السلع الكمالية.

5- وظائف المؤسسة الإقتصادية :

إن الوظيفة الأساسية للمؤسسة الإقتصادية تكمن في إنتاج السلع و الخدمات قصد تبادلها في السوق.

كما ينحصر دورها أيضا في وظيفتين أساسيتين: (1)

فالمؤسسة الإقتصادية تقوم بوظيفة إجتماعية تكمن في تشغيل المال وكذا سد حاجياتهم مثل: ثبات العمال مستوى الأجور-الترقية-التكوين...إلخ.

كما تقوم المؤسسة بدور هام في الإقتصاد، حيث تعتبر بمثابة مركز القرارات الإقتصادية التي تخص نوع السلع، كمية السلع، الأسعار، الإتصال، التوزيع..إلخ.

كما يرى فايول H.FAYOL أن للمؤسسة الإقتصادية عدة وظائف تمكنها من أداء دورها الإقتصادي والإجتماعي ، والمتمثلة في:(2)

1. الوظيفة المالية الجامعة لأوجه الإستخدام المالي للرأسمال والحسابات المالية.
2. الوظيفة المحاسبية المنطوية على مجموعة العمليات المحاسبية التي تترجم نشاط المؤسسة إلى أرقام مقومة بعملة البلد.
3. الوظيفة التقنية المسؤولة عن نشاط التحويل والتحسين بما يتماشى مع أذواق الزبائن ورفع المردودية وخفض التكاليف.
4. الوظيفة التسويقية المعتنية بشؤون السوق وما يتبعه، وبفضلها تتمكن المؤسسة الإقتصادية من تكييف منتجاتها حسب رغبات الزبائن، وتحتوي هذه الوظيفة على وظيفتين أساسيتين، (وظيفة الشراء ووظيفة البيع).
5. الوظيفة الأمنية :وهي كل نشاط موجه نحو ضمان أمن العمال و حفظ المنتجات وسلامة وسائل الإنتاج.

---

(1) JARDILIER, Pierre.L'organisation humaine des entrprises.Paris: presses universitaires, 1965, p.33

(2) بن حبيب، عبد الرزاق.المرجع السابق. ص.26

6 الوظيفة الإدارية المحتوية على مختلف المهام الإدارية اللازمة لتحقيق الهدف المنشود من طرف المؤسسة من تنظيم وتحكم ومراقبة.

6- أنواع المؤسسات الإقتصادية:

إن للمؤسسات الإقتصادية أنواعا وأشكالا مختلفة تظهر فيما بينها تبعا: (1)

- للشكل القانوني.
- للطبيعة الملكية.
- للطابع الإقتصادي.

6-1- المؤسسات الإقتصادية تبعا للشكل القانوني :

6-1-1- مؤسسات فردية:

وهي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد أوعائلته، ويتميز هذا النوع من المؤسسات بعدة مزايا أهمها:

- السهولة في التنظيم أو الإنشاء.
- المسؤول الأول والأخير عن نتائج أعمال المؤسسة هو صاحب المؤسسة نفسه.
- يقـوم صاحب المؤسسة بإدارة وتنظيم وتسيير المؤسسة وهذا ما يسهل من إتخاذ القرارات والإبتعاد عن المشاكل التي تنجم من وجود شركاء.

فبالرغم من هذه المزايا إلا أن المؤسسات الفردية لا تخلو من العيوب و التي نذكرها كالأتي:

- إن صاحب المؤسسة يقوم لوحده بإمداد مؤسسته برأسمال، وهذا ما يؤدي إلى قلة رأس المال.
- صعوبة الحصول على قروض من المؤسسات المالية

(1) صخري ،عمر.المرجع السابق.ص26.

6-1-2 شـــــــركات: إن الشركة عبارة عن مؤسسة تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر، يلتزم كل منهما بتقديم حصة من مال أوعمل و هذا لإقتسام ما قد ينشأ عن هذه المؤسسة من خسارة أوربح وتنقسم الشركات إلى قسمين رئيسين(1) ألاوهما:

6-1-2-1 شركات الأشخاص : كشركات التضامن وشركات التوصية البسيطة وشركات ذات المسؤولية المحدودة... إلخ.

وتتميز شركات الأشخاص بعدة مزايا نذكر منها:

- سرهولة تسيير المؤسسة الذي يرجع إلى تواجد عدة شركاء كل واحد منهم يختص بمهمة معينة.
- سهولة التكوين فهي تحتاج فقط إلى عقد شركاءه.
- إن التضامن بين الشركاء يؤدي بالمؤسسة إلى زيادة القدرة المالية و هذا ما ينتج عنه تحقيق الربح للمؤسسة.

أما فيما يخص مساوئ شركات الأشخاص فنذكر:

- إن إنسحاب أو وفاة أحد الشركاء يعرض الشركة للخطر.
- مسؤولية غير محدودة للشركاء.
- إن تعدد الشركاء وكثرتهم ينتج عنه التناقض والتعارض في بعض القرارات وهذا ما يعود سلبا على المؤسسة.

6-1-2-2 شركات الأموال: كشركات التوصية بالأسهم و الشركات المساهمة.

هذا النوع من الشركات يتميز بعدة مميزات:

- مسؤولية المساهمون تكون محدودة بقيمة أسهمهم أو سنداتهم.

(1) حرفوش، مدني.الكامل في الإقتصاد. الجزائر:دار الأفاق، 2000، ص.43

- إمكانية الحصول على القروض بشكل أسهل و أسرع.
- حياة المؤسسة الإقتصادية أكثر إستقرارا.
- إمكانيات إستخدام ذوي المهارات والكفاءات العالية.(1)

أما فيما يخص مساوئ شركات الأموال فهي:

- إن كثرة المساهمين في الشركة يؤدي إلى تعدد الرقابة و هذا ما ينجم عنه ما يسمى بالبيروقراطية.
- عدم وجود حافز الملكية ينتج عنه عدم الإهتمام بشؤون الشركة من قبل مسيريها الغير مساهمين.

6 2 **المؤسسات الإقتصادية تبعا لطبيعة الملكية:**

6-2-1 المؤسسات الخاصة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للفرد أو مجموعة أفراد(شركات، أشخاص، شركات، أموال...إلخ).

6-2-2 المؤسسات المختلطة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع العام أوالقطاع الخاص.

6-2-3 المؤسسات العامة (العمومية): وهي المؤسسات والمنشآت الصناعية والتجارية والتي تعود ملكيتها للدولة حيث لا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما شاءوا كبيعها أوإغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك.

والمؤسسات العمومية تهدف إلى تحقيق مصلحة المجتمع، فهي لا تولي للربح أهمية كبيرة.كما أن إنشاء المؤسسة العامة يتم بموجب قانون أو مرسوم معين يعطيها حق مزاولة نشاطات إقتصادية محددة تحت شروط محددة .(2)

---

(1) صخري، عمر.المرجع السابق.ص.28.

(2) SADEG,Mohamed.Management des entreprises publiques.Alger:les presses d'Alger,1999,p.20

6-3 المؤسسات الاقتصادية تبعا للطابع الاقتصادي(1)

إن المؤسسات الإقتصادية يمكن تصنيفها تبعا لمعايير اقتصادية معينة أي تبعا للنشاط الإقتصادي الذي تمارسه ومن هنا يمكن تمييز الأنواع التاليـــة:

6-3-1 المؤسسات الصناعية:

وهذه المؤسسات تنقسم بدورها وتبعا للتقسيم السائد في القطاع الصناعي إلى:

- مؤسسات الصناعات الثقيلة أوالاستخراجية كمؤسسات الحديد و الصلب مؤسسات الهيدروكربونات...الخ، هذه المؤسسات تتميز باحتياجاتها لرؤوس أموال كبيـــرة كما تتطلــــب توفيـــر مهارات وكفاءات عالية لتشغيلها.
- مؤسسات الصناعات التحويلية أو الخفيف ة كمؤسسا ت الغزل، النسيج ومؤسسات الجلود....إلخ

6-3-2 المؤسسات الفلاحيـــــة:

وهي المؤسسات التي تهتم بزيادة إنتاجية الأرض أو إستصلاحها، حيث تقوم هذه المؤسسات بتقديم ثلاثة أنواع من الإنتاج و هو الإنتاج النباتـي، الإنتا ج الحيواني والإنتاج السمكي.

6-3-3 المؤسسات التجارية:

وهي المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري كمؤسسات الجملة مثل :مؤسسات الأروقة الجزائرية، مؤسسات سوق الفلاح...إلخ

6 -3-4 المؤسسات المالية: وهي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات الم الية كالبنوك ومؤسسات التأمين ومؤسسات الضمان الاجتماعي...إلخ

6-3-5 مؤسسات الخدمات : وهي المؤسسات التي تقوم بتقديم خدمات معينة كمؤسسات النقل والمؤسسات الجامعية مؤسسات البريد و المواصلات ...إلخ

(1) صخري،عمر.المرجع السابق.ص.30-35

7- تنظيـــم المؤسســـة الإقتصاديـــة وإدارتـــها:

7-1 مفهـــوم التنـــظيم:

يعرفه HENRY FAYOL على أنه إمداد المنشأة(المشروع) بكل ما يحتاجه من الأفراد و المواد الأولية، ورأس المال، وإقامة التنسيق بينها بما يساعدها على تأدية وظيفتها.(1)

إن التنظيم هو عبارة عن تحديد و توزيع للمسؤولية، التي يتم بها توزيع نشاط المؤسسة على الأفراد العاملين بها، سواء كانوا منفذين أو مشرفين، ثم تحديد العلاقة بين هؤلاء الأفراد بناءا على هذه المسؤوليات.

كما أن التنظيم يبدأ بتحديد أهداف المؤسسة، والسياسات المختلفة لها لتحقيق هذه الأهداف فبعد تحديد الأهداف و السياسات يجب تحديد الوظائف الرئيسية التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى.

7-2 أهميـــــة التنظيـــــم:

إن التنظيم يمثل أهمية كبيرة في نشاط المؤسسة الإقتصادية، حيث يمثل الإطار الذي تعمل ضمنه المؤسسة الإقتصادية وتكمن أهمية التنظيم في:(2)

1 تحقيق التوزيع العلمي للأعمال والوظائف القائم على إسناد العمل و الوظيفة للشخص القادر على أدائها والراغب في أدائها.
2 القضاء على الازدواجية في العمل من خلال تحديد عمل كل فرد.
3 تحديد العلاقات بين الأفراد العاملين في المنشأة.
4 تحديد السلطة الممنوحة للأفراد وطرق ممارسة هذه السلطة .

(1) حريم،حسين.مبادئ الإدارة الحديثة:النظريات:العمليات الإدارية:وظائف المنظمة.عمان:دار الحامد،2006،ص.144.
(2) السعيد،عمر.مبادئ الإدارة.عمان:مكتبة دار الثقافة،2003، ص.72- 73

5 تساعد على تحقيق التنسيق بين النشاطات المختلفة للمنشأة وبفاعلية حتى يمكن من تحقيق علاقات إدارية جيدة.

6 تساعد على تحقيق المرونة عن طر يق الإستجابة للتغيرات التي تحدث سواء في التكنولوجيا المستخدمة أو في الظروف الخارجية.

7 تساعد على وضع إجراءات ومعايير يمكن على أساسها قياس العمل.

8 تساعد على تطوير الأفراد عن طريق تدريبهم مما يؤثر بشكل إيجابي على طرق إتخاذهم للقرارات.

9 تساعد على توضيح خطط الإتصال ونقل القرارات إلى جميع أجزاء المنشأة.

3-7 خصـــــائص التنظيـــم:

فيما يلي أهم الخصائص الأساسية والعامة لوظيفة التنظيم الإداري:(1)

1- تقسيم العمل: وهذا بتقسيم أعمال المنشأة إلى مجموعات من النشاطات بين الإدارة والأفراد حسب الإختصاص بما يعود بالفائدة ويحقق الكفاية الإنتاجية.

2- التنسيق بين نشاطات وعناصر العمل في المنشأة:وهذا من شأنه أن يمنع الإزدواجية والتكـــرار والتأخير في إنجاز المهام.

3- تحقيق التعاون بين العاملين:وهذا ما يؤدي إلى إيجاد مناخ تنظيمي خال من التوتر يساعد على تحقيق الأهداف والكفاءة في الإنتاج.

4- تحقيق مبدأ الرقابة التلقائية: ويتحقق ذلك بتقسيم العمل و التخصص به بشكل تلقائي بحيث يكون كل نشاط مشرفا على النشاط الذي يسبقه وهكذا...إلخ.

5- مراعاة الظروف المحلية:والمقصود بهذه الأخيرة ظروف المنشأة داخليا من حيث إمكانياتها المادية والبشرية والطاقة الإنتاجية.

(1) الجيوسي،محمد رسلان ؛ جاد الله،جميلة. الإدارة:علم وتطبيق.عمان:دار الميسرة،2000،ص.91-92

6- إستخدام أفضل وسائل الإتصال : وخاصة في عملية إتخاذ القرار و نقله إلى الجهات المعنية في كافة نشاطات المنشأة.

4-7 الهيكل التنظيمي بالمؤسسة الإقتصادية:

يعرفه IVACEVICH وزملاؤه على أنه:" إطار مكون من الوظائف والوحدات ويوجه سلوك الأفراد والجماعات نحو تحقيق أهداف المنظمة.(1)

كما يعرفه ROBBINS على أنه:" إطار يوضح كيفية تقسيم الأنشطة وتجميعها والتنسيق بينها".(2)

ومن خلال هذه التعاريف يمكن لنا تعريف الهيكل التنظيمي كمايلي:

هو إطار يوضح أدوار الأفراد والجماعات في تحقيق أهداف المنظم ة والمسؤول الذي يتبع له كل فرد، وما يتمتع به كل فرد من سلطة إتخاذ القـرار والربط بين مختلف الأفراد والجماعات لتعمل معا وحدة متكاملة.

وبناءا على ما تقدم نستطيع إستنتاج خطوات إنشاء وبناء الهيكل التنظيمي كمايلي:(3)

1 تحديد الأهداف الأساسية والفرعية للمؤسسة الإقتصادية.

2 تحديد الأنشطة الرئيسية والثانوية للمؤسسة الإقتصادية.

3 تحديد المسؤوليات والواجبات الخاصة بكل وظيفة.

4 توضيب الوظائف وتوضيح مسؤولياتها وواجباتها ونظم العمل فيها وإجراءاته.

---

(1)GELINIER ,Octave.L'entreprise creatrice: essai sur l'économie developpée et la société pluraliste.France: puteaux,1972,p.211-212

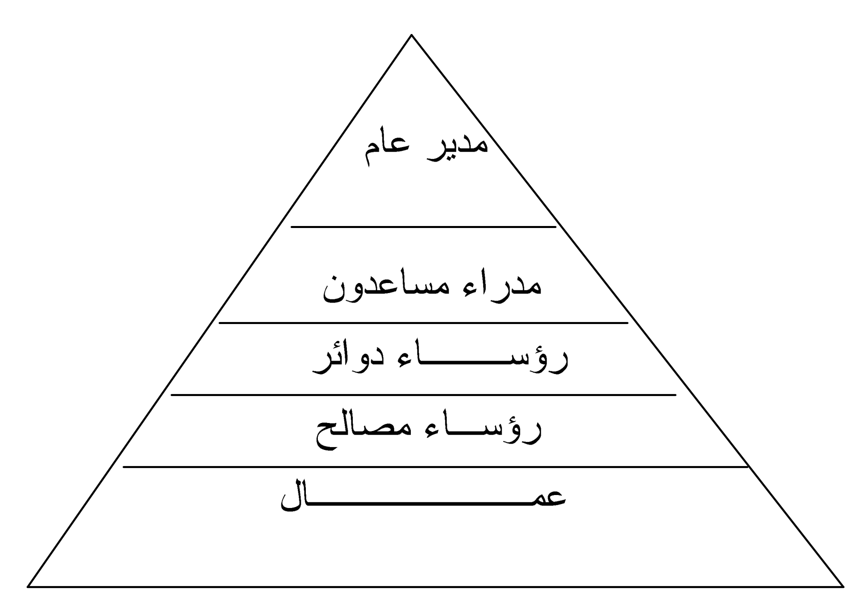
(2) حريم، حسين.المرجع السابق.ص.145

(3) الجيوسي، محمد رسلان.المرجع السابق. ص.97-98

5-تحديد القدرات والمؤهلات اللازمة لممارسة كل وظيفة.

6-تحديد الألات والأدوات والتجهيزات اللازمة.

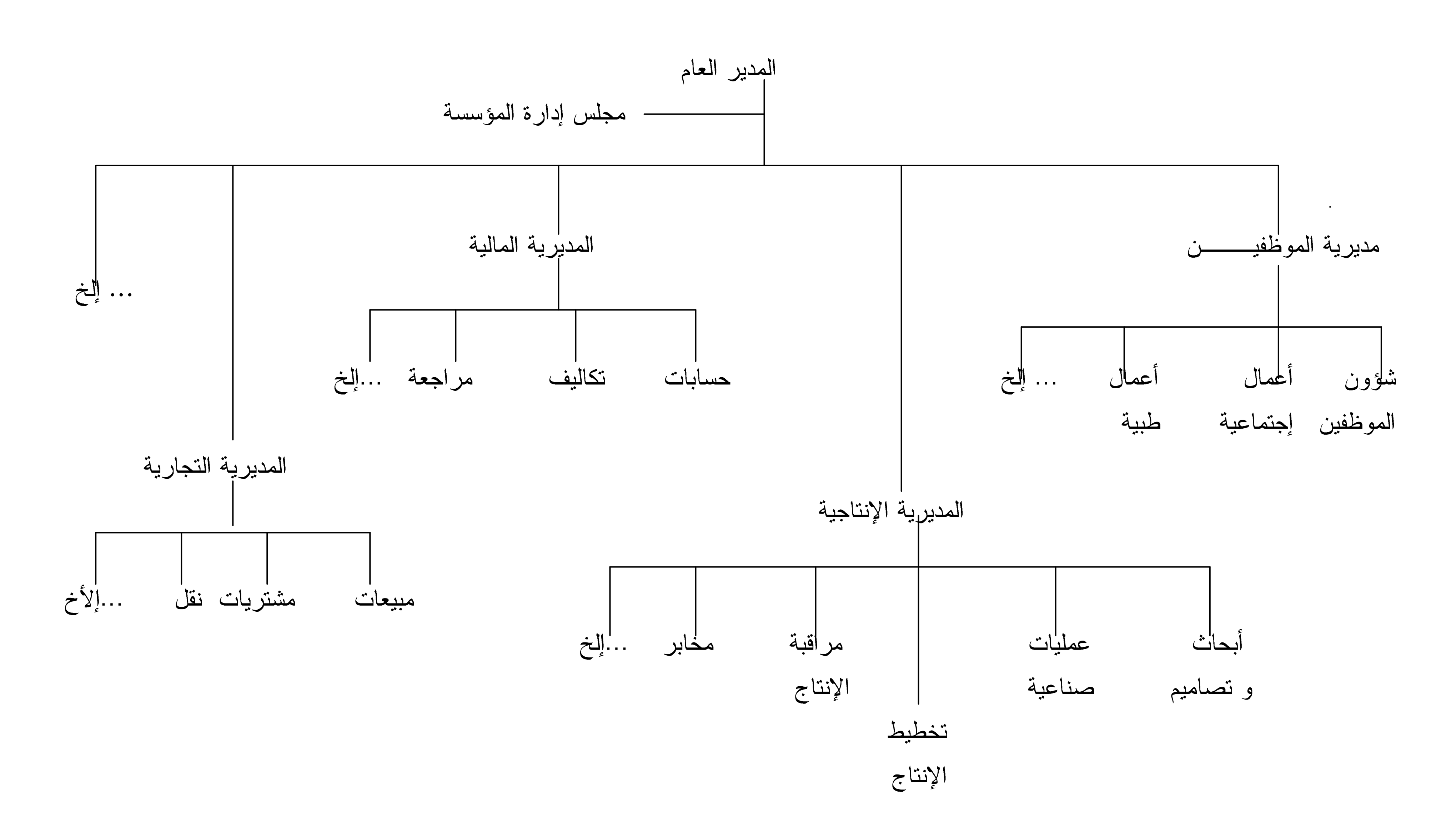
كما يأخذ الهيكل التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية عادة الشكل التالي:



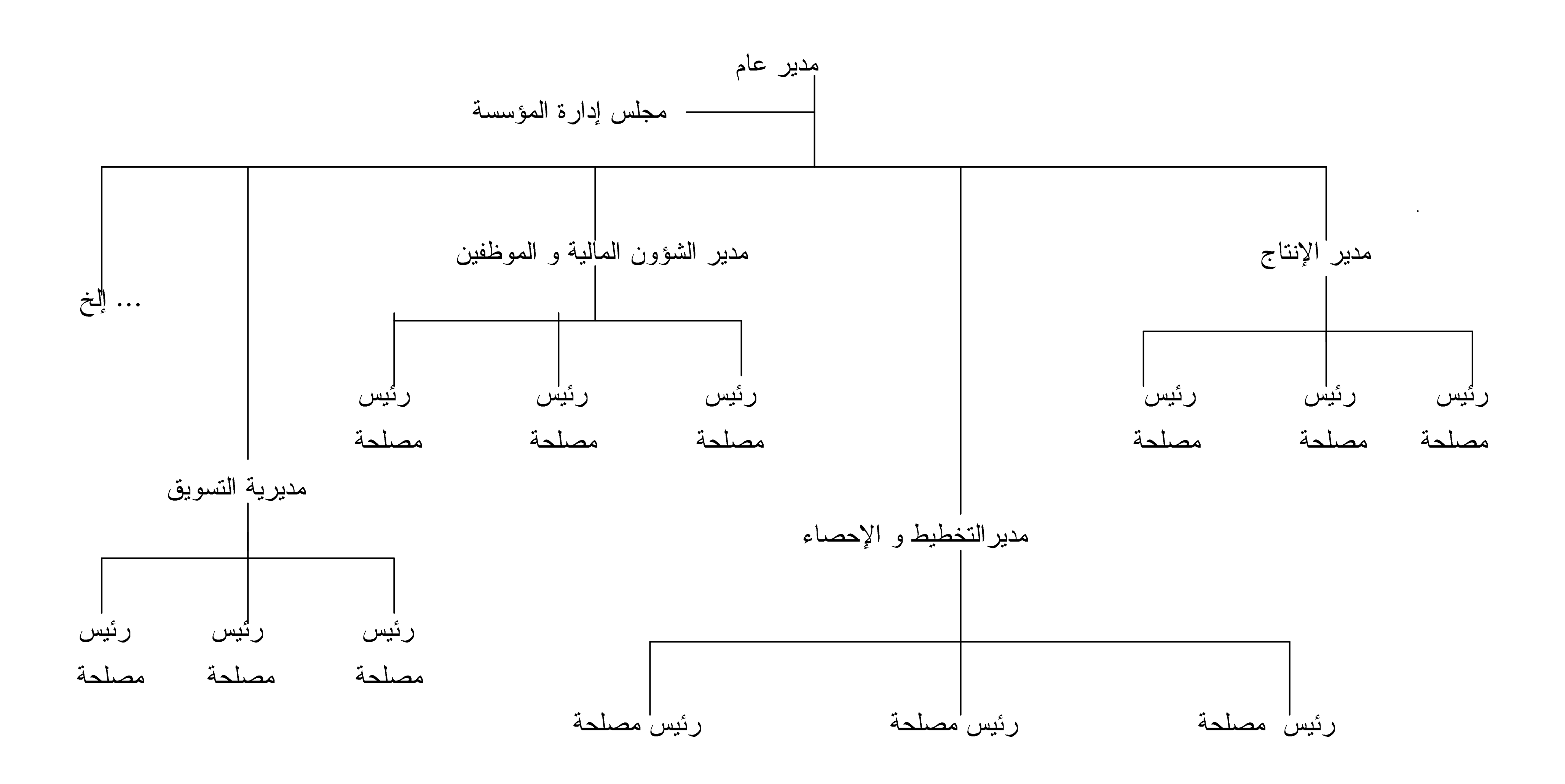
الشكل رقم (1): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإقتصادية(1)

فبينما يقوم المدير ومساعدوه بوضع الأهداف والسياسات المختلفة كما هو موضح في الشكل السابق تقوم القاعدة وهي الفئة المنتجة بإنجاز الأهـــداف والسياسات.كما أن الهياكل التنظيمية ليست هياكل نموذجية فهي تختلف بإختلاف المؤسسات تبعا لحجمها وطبيعة عملياتها، فكلما كبر حجم المؤسسة كلما دعت الحاجة إلى إنشاء مستويات تنظيمية أخرى (مديريات أو أقسام جديدة).

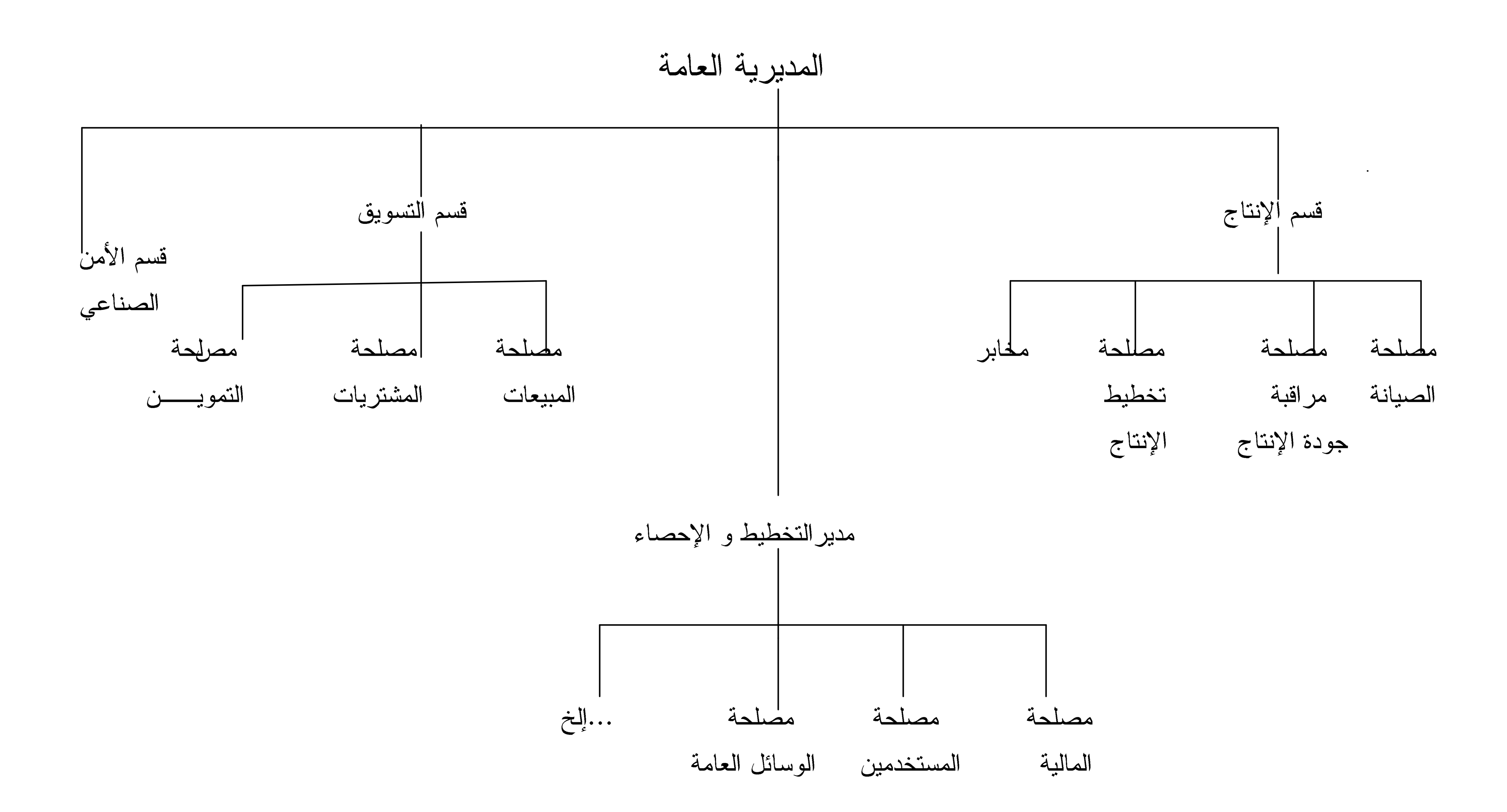
وهذه بعض الهياكل التنظيمية:(2)



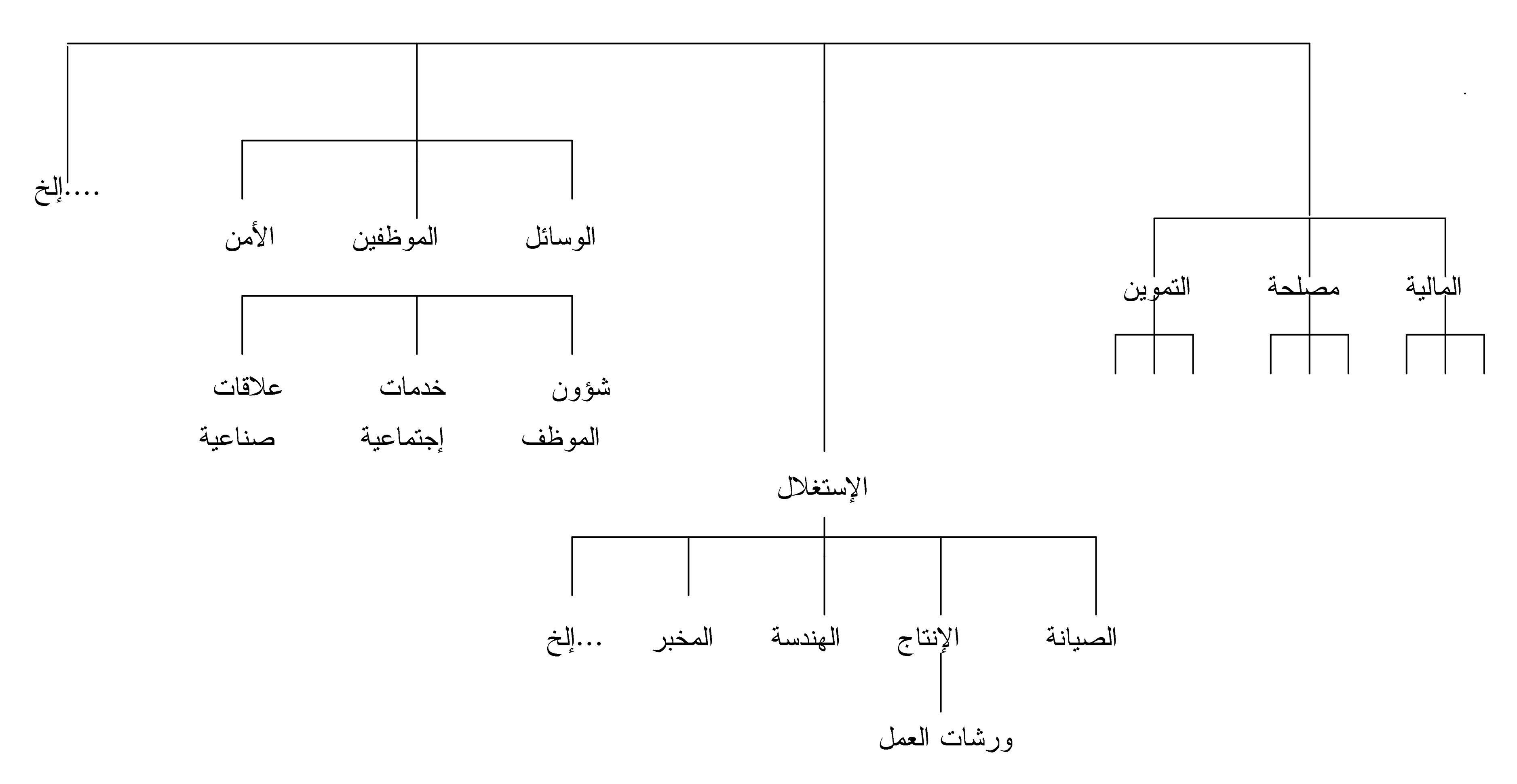
الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية



الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية



الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية



الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية

8- المؤسسة الإقتصادية والمحيط:

8-1 مفهوم محيط المؤسسة الإقتصادية:

إن محيط المؤسسة الإقتصادية عرف عدة تعاريف إختلفت فيما بينها ومن بين هذه التعاريف نذكر مايلي:

يعرفه DILL,W على أنه " ذلك الجزء من المحيط الإداري، ويتكون من خمسة مجموعات من المتعاملين وهي:الزبائن، الموردين، العاملين، المؤسسات المنافسة بالإضافة إلى جماعات الضغط أو التأثير كالحكومات وإتحادات العمال". (1)

إن لإزدياد المنافسة على جميع المستويات في المؤسسات الإ قتصادية أدى بهذه الأخيرة إلى الإهتمام ومراقبة محيطها بطريقة مستمرة وهذا من خلال جمع المعلومات بإستمرار ودراستها لإستعمالهـــا في حركتهـــا الحاليـــة والمستقبلية ويتم جمع هذه المعلومات عن طريق أنظمة معلومات المؤسسة الإقتصادية .ومن أهم الأسباب التي أدت بالمؤسسة الإقتصادية إلى الإهتمام ومراقبة محيطها بإستمرار مايلي:(2)

- المؤسســـة لا تنشـــط في الفراغ بل هي مرتبطة بشبكات من المتعامليـــن والأسواق والهيئات والأفراد، ولذلك وجب عليها أن تتأقلم في عملية التعامل معها.
- مختلف المؤسسات والهيئات والأفراد تؤثر في المؤسسة وفي بعضـــها وتفرض على المؤسسة قيودا وحدودا من طبائع مختلفة(ثقافية، إجتماعية إقتصادية وبيئية).

(1) عدون، ناصر دادي.المرجع السابق.ص.77

(2) المرجع نفسه. ص.78

- إن المؤسسة الإقتصادية في الواقع تتكون من شبكة من الأفراد و الجماعات كل منها له أهداف و إتجاهات قد تختلف و تتلاقى فيما بينها و هم أطراف من المحيط.
- المؤسسة الإقتصادية تقوم بإستعمال الموارد المختلفة من المحيط و تقدم إليه مخرجاتها ولهذا يجب معرفة متطلبات المحيط.

8-2 <u>مكونات محيط المؤسسة الإقتصادية:</u>

يمكن تقسيم محيط المؤسسة إلى محيط مباشر (قريب) ومحيط غير مباشر (بعيد) بالنسبة إلى المؤسسة الإقتصادية.

8-2-1 المحيط المباشر:(1) ويشمل الأطراف والمتغيرات التي تتعامل بشكل مباشر مع المؤسسة ويتكون من مايلـــــي:

- سوق السلع والخدمات : وهي نقطة الإلتقاء بين المؤسسات المنتجـــة والمستهلكين والأطراف المختلفة في النظام الإقتصادي.
- سوق التموين: وهو نقطة الإلتقاء بين المؤسسة ومورديها، وه و أيضا نظام فرعي من النظام الإقتصادي ككل.
- سوق العمل: وهو نقطة الإلتقاء بين المؤسسة كطالب للعمل والأفراد المستفيدين والقادرين على العمل.
- سوق المال: وهو نقطة الإلتقاء بين المستثمرين أو مستعملي الأموال التي يطلبونها من جهة وعارضي الأموال أو المدخرين من جهة أخرى .

(1) عدون، ناصر دادي. <u>المرجع السابق</u>. ص.80

- نظام التربية والتكوين خارج المؤسسة:وهو نظام فرعي من النظام العلمي التقني ونظام القيم في المجتمع، حي ث يتكفل بنقل المعارف والأفكار الإقتصادية السياسية والفلسفية لأفراد المجتمع.
- النظام القانوني:وهونظام فرعي من النظام السياسي الإجتماعي و الثقافي حيث يحدد الحقوق والواجبات للمؤسسات ولمختلف المتعاملين الإقتصاديين معها.
- نظام العلاقات مع الإدارة: وهو نظام فرعي سياسي قانوني يعمل على تحديد علاقة المؤسسة بالإدارة وما يفرضه وجودها من حقوق إتجاهها.

2-2-8 المحيط الغير مباشـــــر:(1)

وهوالوسط العام أو الغير مباشر حيث يمكن توزيعه إلى عدة أنظمة متفاعلة ويتكون المحيط الغير مباشر إلى:

- النظام الإقتصادي و البيئي: ويضم هذا النظام مختلف العمليات و الأنشطة الإقتصادية التي تسمح بالإنتاج وتوزيع و إستغلال أو إستعمال الموارد الطبيعيـــة أو النظام المـــادي من موجـــودات وعناصر طبيعية، بالإضافة إلى موارد معلومات وغيرها من أجل العملية الإقتصادية.
- النظام الديمغرافي و الثقافي: وهذا النظام يحدد عدد أفراد المجتمع، وفـي نفس الوقت قيمه وثقافته وتقاليده، كما أن هذا النظام يترجم حالة تطور المجتمع من جانب الكمية أوالعدد والنوعية أوالتكوي ن والوضعية المهنية و فئات الأعمار.

---

(1) عدون، ناصر دادي.المرجع السابق.ص.81

- النظام العلمي والتقني:وهونظام لخلق، تطوير، نقل وحفظ المعارف، فه و الفضاء الذي يتم فيه البحث عن قوانين طبيعية توجه وتؤثر في الأنظمة المادية والإنسانية، وكذا إستعمالها في تطبيقات تقنية لتحقيق أهداف مرجوة.
- النظام الإجتماعي و السياسي: وهو النظام الذي تتحدد فيه العلاقات بين المجموعات والأفراد وكذا تقسيم أوتوزيع السلطة فيما بينهاا.

3-8 تأثير المؤسسةالإقتصادية في المحيط:

إن المؤسسة الإقتصادية تتفاعل مع المحيط المتواجدة فيه كما أنها تؤثر فيه أيضا وهذا من خلال فرضها لإنتاجها وتصرفاتها على المجتم ع أثناء قوتها وضخامتها.

وهناك نوعين من أثار المؤسسة الإقتصادية على المحيط:(1)

- الأثار الإجتماعية:إن درجة التأثير تختلف باختلاف حجم المؤسسة ووزنها الإقتصادي والمالي في المجتمع، وتتمثل هذه الأثار في(توفير الشغل، التأثير على الأجور والتأثير على الإستهلاك، التأثير على البطالة...)
- الأثار الإقتصادية العامة:إن المؤسسات الإقتصادية تلعب دورا مهما في تغيير النشاط الإقتصادي، ويمكن حصرهذه الأثار الإقتصادية في ظهور منشأت تجارية، التأثير على الأسعار التأثير على التكامل الإقتصادي .

(1) عدون، ناصر دادي.المرجع السابق.ص.87-88

4-8 تأثير المحيط في المؤسسة الإقتصادية:

هناك عدة عوامل تؤثر في نشاط المؤسسة الإقتصادية وإستمراريتها ومن بين هذه العوامل نذكر:(1)

- الظروف الإقتصادية: وتتمثـــل في الوضع الإقتصادي العام مثل: الدخـــل الفـــردي والوطني، إتجاهات الأسعار، حق الصرف، المنافسة، الهيكل الإقتصادي، نظـــم التصديـــروالإستيراد، معدلات التضخم، معدلات البطالة معدلات العمالة...إلخ.
- الظروف الإجتماعية والثقافية: وهي عبارة عن تلك القيم الإجتماعية السائدة التصرفات التي تحكم سلوك الأفراد والمجموعات، التطورات الثقافية النماذج الديمغرافية التي تميز المجتمعات التي تعمل بها المؤسسات والتي يمكن حصرها في "مستوى ومدى إنتشار التعليم بين مختلف الفئات، الثقافة، وعي الجمهور...إلخ".
- الظروف القانونية والسياسية: وتتمثل في مختلف القوانين و التشريعات الحكومية التي تعمل على تبيين علاقة المؤسسة بالدولة، ونذكر على سبيل المثال:قوانين الجمارك، قوانين العمالة المحلية والخارجية، قوانين حماية حق المستهلك، مدى توفر الوعي السياسي...إلخ
- الظروف التكنولوجية:وتتمثل في الظروف العامة لتطور التكنولوجيات وتوافرها لدى المؤسســـــة الراغبـــــة في الحصول عليها بالإ ضافة إلى

---

(1) مرسي، نبيل محمد .الإدارة الإستراتجية :تكوين وتنفيذ إستراتجيات التنافس .الإسكندرية :دار الجامعة الجديدة،2003،ص.117

تطور مجالات المعرفة والعلم وقدرة كل منها على إكتشاف كل الوسائل التكنولوجيـــة التي قد تستفيــــد منها المؤسسات في عملياتها الإنتاجيـــة والتمويـــلية والتسويقية، وكمثال على ذلك نجد مستوى التكنولوجيا المتاحة المهارات البشريـــة، ملائمة التكنولوجيا للبيئة... إلخ

- الظروف المحيطية الطبيعية: وهي الظروف المناخية والبيئية التي تؤثر في نشاط المؤسسة، فالموارد التي تسعى المؤسسة إلى إكتشافها أو شرائها هي في الغالب من خيرات الطبيعة، كم ا أن الهزات الأرضية والفيضانات وغيرها من الكوارث الطبيعية تؤثر سلبا على المؤسسة والأفراد .فالطبيعة يمكن أن تكون نعمة كما يمكن أن تكون نقمة، بالإضافة إلى هذه العوامل هناك عوامل أخرى تؤثر في المؤسسة وتتمثل في العملاء، الموردين الوسطاء، المنافسين...إلخ.(1)

---

(1) مرسي، نبيل محمد.المرجع السابق. ص.118

خاتمـــــــــــة

إن من أهم مقومات نجاح المؤسسات الإقتصادية القدرة على اللحاق بأحدث المتغيرات التي يشهدها عصر الثورة التكنولوجية والمعلوماتية نتيجة التطور الهائل الذي طرأ على تكنولوجيا الإتصالات وإستخدامها في مجال المعلومات، فلقد أدى التزايد الهائل في المعلومات وتراكمها إلى وجود حاجة ماسة إلى تنظيم وإدارة هذه المعلومات والمعرفة للإستفادة القصوى منها في تحقيق أهداف إستراتجية للمؤسسات الإقتصادية ومساندة صناع القرار في إتخاذ قراراتهم، ومن هنا يمكننا طرح التساؤل التالي:ماطبيعة المعلومات التي يحتاجها المديرين لصناعة القرار في المؤسسة الإقتصادية؟ وكيف تتم عملية صناعة القرار في المؤسسة الإقتصادية؟

ومنه سنحاول الإجابة على هذه التساؤلات من خلال الفصل الموالي الذي سنتعرض فيه إلى المحاور التالية:

-تعريف المعلومات وخصائصها وأسباب إهتمام المؤسسة الإقتصادية بها.

-طبيعة المعلومات التي تحتاجها المؤسسة الإقتصادية ومصادرها.

-صناعة القرار الإداري في المؤسسة الإقتصادية

الفصل الثاني

المعلومات وصناعة القرار الإداري

في المؤسسة الإقتصادية

مقدمـــــــة

تلعب المعلومات دورا حيويا في حياتنا المعاصرة سواءا من حيث تكنولوجية إنتاجها أو من حيث إستخدامها .فالمعلومات تعتبر إحدى الموارد الأساسية في تنشيط عجلة التنمية بصفة عامة والتنمية الصناعية بصفة خاصة، فأهميتها تأتي قبل عنصر المادة والطاقة.فالمؤسسات الإقتصادية لا يمكنها أداء العديد من العمليات الأساسية أو إتخاذ أي قرار دون إعتمادها على المعلوما ت هذه الأخيرة تعتبر الأساس لعملية التخطيط والرقابة، فهي جوهر عملية إتخاذ القرارات، كما تعتبر بمثابة الجسر الذي تعبر عليه المؤسسات الإقتصادية للحصول على الميزة التنافسية وكذا الوصول إلى الكفاءة والتميز وتحقيقها للأهداف المرسومة.

1- تعريف المعلومات:

قبل التطرق إلى التعريف بالمعلومات، يجب أولا المرور بمفهوم البيانات هذه الأخيرة يمكن تعريفها على النحو التالي:

"البيانات عبارة عن تعبيرات لغوية أو رياضية أو رمزية أو مجموعة منها، تتم التعارف على إستخدامها لتمثل الأفراد والأشياء والأحداث والمفاهيم."(1)

أما المعلومات فتعرف:

- حسب قاموس البنهاوي:"هي الحقائق الموصلة أو الرسالة تستخدم لتمثيل حقيقـة أومفهوم بإستخدام وحدة (وسط بيانات) ومعناه عملية توصيل حقائق أومفاهيم من أجل زيادة المعرفـــة."(2)
- كما يعرفها كل من دافبيلورت وبروسك: "علىأنها مجموعة من الخبرات والقيم والبيانات المرتبطة والإدراك المتمعن و المسلمات البديهية القائمة على أساس معين والتي تجتمع سويا كي توفر البيئة المواتية و الإطار المناسب الذي من شأنه أن يساعد على التقييم والجمع بين الخبرات."(3)

---

(1) خشبة،محمد السعيد.نظم المعلومات:المفاهيم والتكنولوجيا. القاهرة:المكتبة الأكاديمية، 1987، ص.50
(2) الشامي، أحمد محمد ؛ حسب الله،السيد.المعجم الموسوعي لمصطلحات المكتبات والمعلومات.الرياض:دار النسخ،1988،ص،572
(3) بلاكويل،جون؛ حامبل،نول.إدارة المعلومات:knoweldge management. القاهرة:دارالمعارف للنشر والتوزيع،2003،ص.9

- كما يعرفها ستون:"على أنها بيانات ذات منفعة في تحقيق أهداف المنشاة".(1)

مما سبق يمكننا إستنتاج أن المعلومة عاملا أساسيا في حسم المفاضلة بين البدائل المتاحة، وركيزة أساسية للقرارات المتخذة، إذ يتوقف صواب هذه القرارات على مدى صدق وملائمة المعلومات الناتجة عن النظام المولد لها من جهة، وعلى مدى تقيد عملية التجهيز بالخطوات المنصوص عليها سالفا من جهة أخرى.

2- خصائص المعلومـــات:

حدد Burchi وزملائه عشرة خصائص أساسية للمعلومات وذلك على النحو التالي:(2)

- **التوقيت:** أي أن يتلقى المستخدم المعلومات خلال الوقت الذي يحتاجها فيه ومعنى هذا عدم وصول المعلومات لمتخذ القرارات بعد الحاجة لها أو قبل الحاجة لها بفترة طويلة لإحتمالات تقادمها.
- **الدقة Précision:** أي الدقة في إجراءات القياس المستخدمة في إعداد المعلومات، وتشغيلها، وتجهيزها، وتلخيصها، وعرضها.
- **الصحة :Accuracy** أي خلو المعلومات من الأخـطاء سـواء كانت لغويـة أو رقميـة.
- **إمكانية التغيير الكمي Quantifiable:** أي إمكانية التعبير عن المعلومات بالأرقام والنماذج إن لزم الأمر.
- **إمكانية التحقق:** أي درجة الإتفاق فيما بين المستخدمين المختلفين عندما يتفحصون نفس المعلومات، وجدير بالذكر أن هذه الخاصية بالمعلومات ترتبط بالموضوعية Objectivité وتشير في المعلومات إلى توافر الدليل الموضوعي عن المقابل للتحقيق.

---

(1) النواسية، غالب عوض.خدمات المستفيدين من المكتبات ومراكز المعلومات.ط2.عمان:دار صفاء، 2000،ص.135.
(2) شادي، محمد شوقي.دراسة النظم المحاسبية. بيروت:دار النهضة العربية،1980، ص.38.

- **إمكانية الحصول عليها Accessible**: أي درجة اليسر في الحصول على المعلومات اللازمة.
- **الخلو من التحيز Freedom of bias**: أي غياب النية في تعديل أو تخزين المعلومات للتأثير على المتلقي، أو لتحقيق أغراض خاصة.
- **الشمول Compréhensiveness**: أي تماصية أو إكتمال المعلومات.
- **الملائمة Appropateness**: مدى إرتباط المعلومات بمتطلبات المس تخدم المحتل لها.
- **الوضوح clarity**: أي مدى خلو المعلومات من الغموض.

ويرى Cessford أن المعلومات يجب أن يتوفر لها شرطان أساسيان فقط أولاهما أن تكون جديدة وثانيهما أن تحتوي خبرين.(1)
ومن الواضح أن الشرط الثاني يحتوي على الشرط الأول، فلا يمكن للمعلومات أن تحتوي الخبر ما لم تكن جديدة، بالنسبةللمستخدم، ويفترض في الخبر الذي تحتويه المعلومات أن يكون ملائما لإحتياجات المستخدم.

والحقيقة أن أهم الخصائص العشر المذكورة أعلاه الملائمة للمستخدم والتي على أساسها تتحدد باقي الخصائص .كما يجب ملاحظة أنه قد يوجد بعض التعارض بين الخصائص المذكورة، فمثلا قد تتعارض خاصية التوقيت مع كل من خصائص الدقة، الصحة والتحقق والشمول، في كل الحالات يمكن حل هذا التعارض بتغليب خاصية على أخرى لاحتياجات المستخدم.

3- أهمية المعلومات في المؤسسة الإقتصادية:

المعلومات من الضروريات الأساسية للمديرين بالمؤسسة الإقتصادية حتى يتمكنوا من تحقيق الأهداف الصغيرة، متوسطة وطويلة المدى، وتحتاج الإدارة إلى مقاييس دقيقة جدا للمبيعات والتكاليف خلال فترات زمنية مختلفة، ويقع عليها

(1) ثابت إدريس، عبد الرحمان.المدخل الحديث في الإدارة العامة.الإسكندرية:الدار الجامعية،2003،ص.138

عبء كبير خاص بتنظيم الدخل المحقق من أسعار البيع ومن زيادة معدلات دوران المخزون وتقليل تكاليف المنتجات والخدمات إلى أقل حد ممكن.

وفي حين توافر المعلومات الأساسية لتلك الجوانب فيمكنها إستخدام الأدوات العلمية للتحليل والإستنباط بدلا من إعتمادها على الحدس، ولا شك فيه أنها تساعد في وضع القرارات الرشيدة وتجنب وقوع الأخطاء ويترتب على الأهمية المتزايدة للمعلومات زيادة الوعي وذلك من خلال وفرتها بدقة، كما يمكن لنظام المعلوم ات الإدارية التنبؤ بسياسات المنافسين، ويمكن حصر الأهمية في النقاط الآتية:

- أداة لاتخاذ القرار، حيث يرى بعضهم أن إتخاذ القرار الجيد يعتمد على 90 % من المعلومات و10% على الخبرة والذكاء والإلهام.(1)
- تلبية إحتياجات الأطراف الخارجية.
- التنسيق بين العمليات داخل المشروع الواحد وذلك بإستعمال الوثائق والتقارير.

فالمعلومات بمثابة الجسر الذي تعبر عليه المؤسسات الإقتصادية للوصول إلى الكفاءة والتميز.

4- أسباب إهتمام المؤسسات الإقتصادية بالمعلومات:

إن أبرز العوامل التي أدت بالمؤسسة الإقتصادية إلى الإهتمام بالمعلومات هي:

- التغيرات المستمرة والسريعة في البيئة المحيطة و التي تتمثل في القوى السياسية والإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية...إلخ، حيث أن التكيف مع هذه المتغيرات لا يمكن تحقيقه دون توفير المعلومات الدقيقة والكافية.
- تزايد سخط المواطنين والرأي العام على الخدمات والمنتجات المقدمة من طرف المؤسسات أدى إلى توفر قنوات مفتوحة لتدفق المعلومات، وهذا من خلال البحوث والدراسات والتحليل الدقيق والسريع للبيانات المتوفرة لمعرفة مدى رضى المستهلك.(2)

---

(1) HUGUES,Angot.Système d'information de l'entreprise:des flux d'information au système d'information de gestion automatisé.ed 5.Paris: bibliothèque nationale,2006,p.11

(2) أيوب،نادية.نظرية القرارات الإدارية.ط3.دمشق:منشورات جامعة دمشق،1994 ، ص.215

- العجز في الطاقة و الموارد الطبيعية المتاحة يفرض حتمية البحوث و الدراسات لتوفير المعلومات الكافية للتخطيط، وإتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب لتوفير مصادر بديلة للطاقة والموارد التي تتطلب القدرة و إرتفاع التكلفة.

كما أن الخصائص الإقتصادية للمعلومات أدت بالمؤسسات الإقتصادية إلى النظر إلى المعلومات من أوجه متعددة:

- **المعلومة كسلعة:**

يمكن النظر إلى المعلومات على أنها سلعة شأنها في ذلك شأن بقية السلع فهي تنتج وتستخدم وتسوق، إلا أنها تختلف على غيرها من السلع في أنها لا تفنى بل تنمو وتتجدد، حيث لا يمكن الإستغناء عنها لتوفير مقومات الحياة والسيطرة على البيئة.كما يمكن إعتبار المعلومات كسلعة إستراتجية فيما يسمى بحوار الشمال الغني المتقدم والجنوب الفقير المتخلف، يعرضها الشمال مقابل الموارد الطبيعية المتوافرة في الجنوب.(1)

ومن هنا نستنتج أن المعلومات شأنها شأن بقية السلع، تنتج وتسوق و تستخدم إلا أنها تختلف عن السلع في كونها لا تفنى بل تنمو وتتجدد، فلا يمكن الإستغناء عنها.

- **المعلومة كمورد إقتصادي:**

إن المعلومات مورد لا يمكن بدونه إستثمار أي مورد أخر، فقدرة الإنسان على إستثمار الموارد المادية و البشرية رهين بقدرته على إستثمار المعلومات، فمثلا لو إستثمر الإنسان موارد الطاقة الحرارية والطاقة الشمسية...إلخ، فإن ذلك لن يتحقق إلا بإستثمار ما توفر لديه من معلومات حول خصائص هذه الموارد و سبل الإستفادة منها.(2)

---

(1)حشمت،قاسم.مدخل دراسة المكتبات والمعلومات.القاهرة:دار غريب،1991.ص.20.
(2) المرجع نفسه. ص.30.

5- طبيعة المعلومات التي تحتاجها المؤسسة الإقتصادية:

هناك عدة معايير للتصنيف منها: حسب المصدر، حسب وجهة نظر الإدارة.

5-1 حسب المصدر: معلومات داخلية، معلومات خارجية.

5-1-1 معلومات داخلية(1): وتشمل الحقائق والبيانات المتعلقة بنشاط المؤسسة داخل جميع وحداتها، الإنتاج، المبيعات، المخزونات، المشتريات، إدارة الموارد البشرية المحاسبة وهذا ما يسمى بتدفق المعلومات داخل المؤسسة . إن المؤسسة الإقتصادية تحتاج إلى معلوم ات داخلية و التي تحدد من خلالها جوانب القوة والضعف في المؤسسة هذه الأخيرة تقوم بتسجيل المعلومات عن أوضاع العمل وصعوباته، والإحتفاظ بها على شكل سجلات و تقارير، وهذا لإستخدامها ل وضع معايير التقييم والمراقبة والوسائل المنتشرة في المؤسسات، والتي تنشر المعلومات وتكون شخصية المؤسسة، كما تعمل على إيصال الثقافة لها من خلال الجريدة المحلية التي تبقى الوسيلة الإعلامية الأكثر إستعمالا في المؤسسات.

5-1-2 معلومات خارجية: ويقصد بها تلك المعلومات المرتبطة بالوقائع والأحداث التي تقع خارج محيط المؤسسة ومن أهمها المعلومات المتعلقة بالسوق الأسعار القواني ن، المنافسين، مكاتب الإحصاء، مكاتب البحوث وبنوك المعلومات.(2)

إن المديرين أو المسيرين يقومون بتنمية الخطط الإستراتيجية وتطوير أعمالهم وذلك بتحديد المعلومات اللازمة و التي تسمح بتقييم البدائل المحتملة لتحقيق الأهداف المرجوة التي تساهم في إتخاذ القرارات السليمة.

(1)PETERS VON,Denis sophie.Les supports d'information dans l'entreprise.Paris: CFPJ,[S.D],p.23

(2)GONDRAND,François.L'information dans l'entreprise:pourquoi,comment?.Paris : les editions d'organisation, 1975, p.55

2-5 حسب وجهة نظر الإدارة:

5-2-1 المعلومات البيئية: وتتمثل في المعلومات التي تصل إلى المنشاة من البيئة الخارجية حيث تتفاعل معها بإستمرار، فتحصل منها على معلومات تعطيها صورة واضحة عن محيط المؤسسة، ومختلف العوام ل المؤثرة فيها (عوامل إقتصادية، سياسية، إجتماعية وقانونية)، وتتمثل هذه المعلومات في (معلومات متراكمة عن السوق بم ا في ذلك طلبات الزبائن و تفضيلاتهم، معلومات عن بيئة الأعمال بما في ذلك الوضع السياسي والإقتصادي والتيارات الإجتماعية).(1)

5-2-2 المعلومات التنافسية:(2) إن المعلومات الخاصة بالمؤسسات المنافسة مهمة لأغراض التنبؤ بالطلب وتحديد الأهداف و إعداد الخطط اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة.

ويمكن تصنيف هذه المعلومات إلى:

- مؤشرات الأداء الماضي:ويشمل الربحية العائد على الإستثمار وحصة الس وق وغيرها من البيانات التي تساعد في تحديد مجالات قوة وضعف المنافسين.
- مؤشرات النشاط الجاري: وتشمل إستراتجيات التغيير والمجالات الإعلامية.
- الخطط المستقبلية: تشمل معلومات عن خطط المنتجات الجديدة، وغيرها من الخطط المؤثرة على مستقبل المنظمة(المؤسسة).

بالإضافة إلى معلومات عن مواقع المشاريع مصادر رأس المال، أنواع المنتجــات والمعدات.

(1) أيوب، نادية.المرجع السابق. ص.215
(2) متولي، ناريمان .إقتصاديات المعلومات :دراسة للأسس وتطبيقاتها العلمية على مصر وبعض الدول الأخرى.القاهرة:المكتبة الأكاديمية،1995، ص.77

6- مصادر المعلومات في المؤسسة الإقتصادية:

لقد حاول روز GYORGY ROZA أن يضع نموذجا لمصادر المعلومات في المجال الإقتصادي كما يلي:(1)

- أجهزة البحث: وتشمل الهيئات القومية والقومية الإقليمية، والهيئات التعليمية والأجهزة الحكومية الرسمية.
- مصادر المراجع: وقسمها إلى
  - المصادر العلمية العامة: مثل دوائر وكتب الحقائق.
  - مجموعة المواد والبيانات: وتشمل المطبوعات الرسمية والإحصاءات.
  - مواد مساعدة أخرى: وتتمثل في أدلة المعارض والعلاقات العامة.
- الدوريات: وتشمل المطبوعات الإدارية، تقارير البحوث، المجلات العامة مجلات العلوم الإجتماعية والإقتصاد، مطبوعات الإحصاء.
- خدمات المعلومات ووسائلها: وتشمل كل من المكتبات العامة والمتخصصة وأجهزة التوثيق والإقتصاد، بنوك المعلومات في مجال الإقتصاد، وخدمات التكشيف والإستخلاص، فهارس المكتبات المطبوعة...إلخ.

➢ كما أن الدكتور أحمد ماهر ذكر مختلف مصادر المعلومات التي من خلالها يمكن للمؤسسة الإقتصادية أن تحصل على المعلومات وتتمثل هذه المصادر في:(2)

- الوزارات: وزارات الصناعة، التجارة، التموين، الإقتصاد والتخطيط.
- المجلات العلمية في الإدارة والتسويق والإقتصاد.
- النشرات والتقارير.
- الغرف التجاريــة.
- الشركات الصناعية.
- الجمعيات الخاصة.
- مراكز البحث العلمي.

---

(1)شرف الدين،عبد التواب.دراسات في المعلومات.مصر:الدراسات الدولية للإستثمارات الثقافية،2006، ص.21

(2) ماهر،أحمد.دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتجية.الإسكندرية:الدار الجامعية،(د،س)، ص.78

- مكتبات الإستثمارات الإدارية.
- أساتذة الإدارة والإقتصاد والقانون والسياسة.

كما أن العلماء الإقتصاديين يرون أن مصادر المعلومات تتمثل في:(1)

- المصادر الوثائقية: مثل فهارس المكتبات، الأرصدة الوثائقية، المجلات الصحفية المتخصصة، قواعد البيانات الرقمية والإحصائية.
- المصادر النصية والرقمية: وتضم كل المقالات العلمية، تقارير البحوث معلومات حول وضعية الشركات، الدوريات الإلكترونية، دراسات و مشاري ع في الإقتصاد...إلخ.
- أدوات البحث والإرشاد : كالبوابات، مواقع الواب المتخصصة، أدلة المؤسسات محركات المختصين في شتى نشاطات القطاع الإقتصادي.

(1) ماهر،أحمد.المرجع السابق. ص.80

7- صناعة القرارالإداري بالمؤسسة الإقتصادية:

تمثل عملية صناعة القرارات الإدارية دورا محوريا من أدوار و وظائف المدير في أي منظمة حكومية أو أهلية، صناعية أو تجارية أو خدمية... حيث يقوم المدير بصناعة العديد من القرارات في شتى المجالات سواء في مجـالات التسويق أو الإنتـاج أو الماليـة أو غيرها.ولأهمية هذه العملية ارتأينا التطرق إلى هذه العملية بشيء من التفصيل.

7-1 مفهوم القرار الإداري:

القرار الإداري هو "عملية إختيار بديل واحد من بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة، في ضوء معطيات البيئة الداخليـة والخارجية والموارد المتاحة للمؤسسة."(1)

أما عملية صنع القرار فتتضمن سلسلـة من الخطوات المتوابطة المؤدية إلى قـرار وتنفيذ هذا القرار ومتابعته.فعملية صنع القرارات تمثل دورا محوريا من أدوار ووظائف المدير.(2)

فالمؤسسات الإقتصادية تعتمد في إتخاذ قرارتها بناءا على نظام معلوماتها لدعم القرار DSS (DESCISION SUPPORT SYSTEM) وهو عبارة عن مجموعة من الأدوات والبيانات والأساليب التحليلية التي يمكن أن تساعد المديرين في إتخاذ قرارات محددة، فهو يعكس الحاجة لمعلومات معينة لإتخاذ قرارات سريعة ومحددة.(3)

ومنه فإن كل فرد في أي منظمة مهما كانت طبيعة عمله أو مستواه الوظيفي يقوم بصنع القرارات، كما أن هذه العملية (صنع القرار) تمثل دورا محوريا من أدوار كل مدير مهما كان عمله أو مستواه الوظيفي فالمدير حينما يقوم بوظائف التخطيط والتنظيم والقيادة والتوجيه والإتصال والرقابة يقوم أساسا بصنع القرارات العديدة.

---

(1) حنفي، عبدالغفار.أساسيات تنظيم و إدارة الأعمال.الإسكندرية:الدار الجامعية،2004، ص.132
(2) حريم، حسين.المرجع السابق. ص.87
(3) ثابت إدريس، عبد الرحمن.إدارة الأعمال:نظريات ونماذج.الإسكندرية:الدار الجامعية،2005، ص.237

2-7 تصنــيف الــقرارات الإداريـــــة:

هناك وجهتي نظر في تصنيف القرارات الإدارية ألا وهما:

1-2-7 تصنيف القرارات الإدارية من وجهة نظر القانون الإداري:(1)

إن علماء القانون الإداري يقسمون القرارات الإدارية وفق معايير متعددة نذكر منها:

- **تكوين القرار:** حيث أن القرارات وفقا لهذا المعيار تنقسم إلى نوعين:

– قرارات بسيطة وتتمثل في القرارات التي لها كيان مستقل وأثر قانوني سريع مثلا:كقرار تعيين موظف واحد في إحدى الوظائف العامة.

– أما فيما يخص النوع الثاني و المتمثل في القرارات المركبة فهي القرارات التي لا تصدر مستقلة بل تصاحب أعمال إدارية أخرى قد تكون سابقة أو معاصرة أو لاحقة على عمل إداري أخر مع وجود صلة الإرتباط بينها جميعا .وهذه القرارات تتم على مراحل مثل القرار الصادر بمنح إمتياز لأحد الموظفين أو الشركات لعقد أشغال عامة مبرم مع هذا الفرد أو تلك الشركة .

- **مدى القرار وعموميته:** وتنقسم القرارات إلى قرارات تنظيمية و قرارات فردية.

– ففيما يخص القرارات التنظيمية فتتمثل في قواعد عامة ملزمة تطبق على عدد غير محدود من الأفراد، يقوم بإتخاذها المدير حيث تكون في شكل لوائح وهي لا تسري على فرد بعينه بل على جميع أفراد المؤسســـــة.

– أما بالنسبة للقرارات الفردية فهي تلك القرارات التي تخاط ب فردا بذاتـــــه أو مجموعة من الأفراد كتعيين أو ترقية أو فصل موظف ما . فالقرارات الفردية على عكس القرارات التنظيمية لا تضع قواعد قانونية بل تخاطب فردا محددا أوحالة محددة، حتى ولو كان من تخاطبهم أكثر من ف رد مادام أنها تخاطبهم بذواتهم...إلــــخ.

(1) كنعان، نواف.إتخاذ القرارات الإدارية:بين النظرية والتطبيق.عمان:مكتبة دار الثقافة،2003، ص.247

- **أثار القرار على الأفراد:** وتصنف إلى قرارات ملزمة وواجبة ونافذة في حق الأفراد ويحتج بها عليهم، ومثالها التعليمات والأوامر والنشرات التي تصدر من طرف رؤساء المصالح والإدارات المختلفة للمرؤوسين لتوضيح إجراءات العمل أو تفسير القوانين أو إرشاد الموظفين إلى كيفية تنفيذها... إلخ.(1)
- **قوة القرار ومدى خضوعه لإعادة النظر** : إن القرارات حسب هذا المعيار تصنف إلى:(2)

– قرارات أولية: وهي التي يجوز للأفراد والهيئات المعنوية فيها بالطعن أمام جهة مختصة خلال فترة زمنية من صدورها.ويتم ذلك بإجراءات نظامية معنية يتبعها صاحب العلاقة بموضوع القرار تستهدف سحب أو إلغاء القرار أو التفويض عما أصابه من أضرار نتيجة صدوره.

– قرارات قطعية: وهي قرارات نهائية لا يجوز الاعتراض عليها كون هذه الأخيرة صادرة من جهة عليا ذات إختصاص، وهذه القرارات تقبل الطعن القضائي إلا في حالات إستثنائية كونها ذات طابع قومي أو سياسي خاص.

- **شكل القرار وإجراءات إتخاذه:** وهذه القرارات تصنف إلى:

– قرارات مكتوبة:وتصدر بصيغة مكتوبة مثل لائحة– تعليمات– أوامرمكتوبة... إلخ.

– قرارات شفوية: وتصدر بصيغة الكلمة المنطوقة و ليس الكلمة المكتوبة.

– قرارات صريحة: وهي التي يعبر عنها بصراحة.

---

(1) كنعان، نواف.المرجع السابق. ص.248.
(2) المرجع نفسه.ص.249-250

– قرارات ضمنية:وتتم على أساس الإختيار المدرك والمقصود إن لم يعبر عنها صراحة ولكنها تستفاذ من مظاهر ومؤشرات معينة لمتخذها، كطلب موظف إذن من رئيسه بالإنصراف أثناء ساعات العمل الرسمي فلا يرد عليه أو يغير مجرى الحديث إلى موضوع أخر.(1)

7-2-2 تصنيف القرارات من وجهة نظر علماء الإدارة:

7-2-2-1 تصنيف القرارات وفقا للوظائف الأساسية بالمؤسسةالإقتصادية:(2)

- قرارات تتعلق بالعنصر البشري: وتتمثل في مصادر الحصول على الموظفين، طرق الإختيار والتعيين، كيفية تدريب العاملين :أسس دفع الأجــور والحوافز، طرق الترقية،الشكاوي،علاقة المنظمة بالنقابات... إلخ
- قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية:وتتمثل في القرارات الخاصة بالأهداف المراد تحقيقها، والإجراءات الواجب إتباعها، السياسات وبرامج العمل.
- قرارات تتعلق بالإنتاج :كقرارات إختيار موقع المصنع، أنواع الألات المستخدمة، طريقة الإنتاج، مصادر الحصول على المواد الخام، طرق دفع أجور العمال... إلخ.
- قرارات تتعلق بالتسويق : وتتمثل في قرارات تتعلق بنوع السلعة التي سيتم بيعها، الأسواق التي سيتم التعامل معها، وسائل الدعاية والإعلان الواجب إستخدامها للترويج بالسلعة، خدمات البيع...

(1) كنعان، نواف. المرجع السابق. ص.250
(2) المرجع نفسه. ص.250-260

- قرارات تتعلق بالتمويل: وهي القرارات الخاصة بحجم رأس المال اللازم طرق التمويل، معدلات الأرباح المطلوب تحقيقها وكيفية توزيعها... إلخ.

7-2-2-2 تصنيف القرارات وفقا لأهميتها(1)

- القرارات الإستراتجية (القرارات الحيوية): وهي قرارات تتعلق بكيان التنظيم الإداري ومستقبله والبيئة المحيطة به، وتتميز بالثبات النسبي طويل الأجل وبضخامة الإستثمارات أو الإعتمادات المالية اللازمة لتنفيذها... إلخ
- القرارات التكتيكية: وهي قرارات تهدف إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف، أو بناء الهيكل التنظيمي أو تحديد مسار العلاقات بين العاملين.
- القرارات التنفيذية: وهي من إختصاص الإدارة التنفيذية حيث أن هذه القرارت لا تحتاج إلى المزيد من الجهد و البحث من قبل متخذها بل يتم إتخاذها في ضوء الخبرات و التجارب السابق لمتخذها ومن أمثلة هذه القرارات : قرارت تتعلق بالأسعار و التسويق والتخزين وصرف العلا وات الدورية وبتوزيع الأعباء.

7-2-2-3 تصنيف القرارات وفقا لبرمجتها أو جدولتها :وتصنف القرارات وفقا لهذا المعيار إلى نوعين:

- قرارات مبرمجة:وتتناول مشكلات وحالات ومواقف تنظيمية متكررة وروتيني ة حيث يمكن وضع إجراء محدد لصنع القرارات بشأنها.

- قرارات غير مبرمجة: وتتعلق بمشكلات وحالات ومواقف غير متكررة وغير روتينية ولا يوجد إجراء معد مسبقا لمعالجة الموقف أو المشكلة وهذا لكونها معقدة أو مهمة جدا.(2)

---

(1) كنعان، نواف.المرجع السابق. ص.261

(2)حريم، حسين.المرجع السابق. ص.88

8- مراحل إتخاذ القرار الإداري:

إن الإداري الناجح يحاول أن يبلغ أعلى مستويات الرشد في قراراته، فنتائج أي قرار تتوقف إلى حد كبير على طبيعة وهيكلة العملية التي يتم بها صنع القرار، فحتى يحقق القرار النتائج المنشودة وأن يكون القرار فعالا في حل المشكلات أو تجنبها.

يقترح إتباع الخطوات الآتية في عملية صنع القرار:

- **وضع أهداف محددة:** إن لوجود أهداف واضحة ومحددة من شأنه أن يحدد النتائج الواجب تحقيقها، والمقاييس والمعايير التي يمكن إستخدامها لتحقيق هذه النتائج كما أن الأهداف تساعد على توحيد جهود الأفراد في المنظمة.(1)
- **تحديد المشكلة:** وتعني المشكلة وجود تفاوت أو إختلاف بين الوضع الحالي والوضع المرغوب، فتحديد مدى خطورة المشكلة للمنظمة يتم من خلال قياس الفجوة بين مستوى الأداء المحدد من الأهداف ومستوى الأداء الفعلي.
- **وضع الأولويات:** إن عملية صنع القرار وتنفيذ الحلول تحتاج إلى موارد فعندما تكون موارد أي مؤسسة محدودة يجب وضع قائمة أولويات بالمشكلات (ترتيب المشكلات من حيث أهميتها وخطورتها...)

(1) حريم ، حسين.المرجع السابق. ص93.

- **تحديد أسباب المشكلة:** إنه من غير المناسب تحديد حل معين لمشكلة بدون معرفة أسبابها، فمن الأفضل أن يتم تحديد أسباب المشكلة من قبل الأفراد الذين يواجهون تلك المشكلة بإستمرار.(1)
- **تحديد معايير القرار** :ونعني بالمعايير العناصر المناسبة للقرار وتشمل هذه المعايير عوامل مثل :التكلفة، المردود، الإعتمادية، المواصفات، الزمن اللازم لتنفيذ الحل...إلخ.
- **إعطاء قيم وأوزان للمعايير:** إن عملية صنع القرار الفعالة تأخذ بعين الإعتبار هذه المرحلة، حيث يتم إعطاء قيمة (وزن) لكل معيار ويمكن إعطاء مثلا أعلى قيمة مثلا (10 نقاط) لأهم معيار ومن تم إعطاء القيمة المناسبة لكل المعايير المتبقية.
- **تطـــوير البدائل:** ويعني جمع جميع البدائل التي تلبي نفس الحاجة و تحقق نفس الهدف فلابد لصانع القرار أن يفترض وجود عدة بدائل لحل أي مشكلة وبالتالي إعطاء الوقت الكافي لتطوير ما أمكن من البدائل.(2)
- **تقييم البدائـــل:** وهذه العملية شاقة تحتاج إلى قدرة عالية من التفكيـــر والتحليل الخلاق، ويتم من خلالها تحديد الإيجابيات و السلبيات لكل بديل من البدائل ويتطلب ذلك وجود عدد من الأساليب التي تساعد على إجراءها، إلى جانب وجود عدد من المعايير حيث تمتاز عملية التقييم بالاستمرارية.(3)

(1) الجيوسي، محمد رسلان.المرجع السابق. ص.78
(2) بدوي، منصوري. دراسات في الأساليب الكمية وإتخاذ القرارات.الإسكندرية:الدار الجامعية ،1987، ص.49
(3) الركابي، كاظم نزار.الإدارة الإستراتجية:العولمة والمنافسة.عمان:دار وائل للنشر،2004، ص.206

- **إختيار البديل الأنسب:** حيث يقوم صانع القرار بإختيار الحل الأفضل من بين الحلول البديلة وهذا إستنادا إلى نتائج التحليل الناقد لكل بديل وكذا الخبرة الشخصية والتجربة.(1)
- **تنفيذ القرار:** تتضمن هذه الخطوة إيصال القرار للأفراد المعنيين بتنفيذه لنيل قبولهم وتفهمهم للقرار والإلتزام بتنفيذه، وحتى يكون تنفيذ القرار سهلا بالنسبة للجهات والأفراد الذين سيتولون تنفيذه لابد أن تكون صياغته بصورة مختصرة وبسيطة واضحة ومميزة، حيث أن الصياغة الواضحة للقرار تساعد على فهم مضمونه، كما يجب أن يراعى في صيا غته عدم تناقض أجزاءه مع بعضها وإنسجام القرار مع القرارات التي سبقته.(2)
- **تقييم فاعلية القرار:** ويتم فيها تقييم نتائج تنفيذ القرار ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المرسومة، فالتقييم الفعال يتضمن قياس النتائج بشكل دوري ومقارنتها مع النتائج المنشودة، كم ا أن التقييم يفيد صانع القرار في إستلهام الدروس والإستفادة من تجاربه وخبراته و بالتالي تطوير قدراته في ص نع القرار.(3)

(1) الجيوسي، محمد أرسلان.المرجع السابق.ص.73.
(2) كنعان، نواف.المرجع السابق.ص.166.
(3) حديد، موفق محمد.الإدارة العامة:هيكلة الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية.عمان:دار الشروق،2007،ص.159.

9- مشاكل ومعوقات إتخاذ القرارات الإدارية بالمؤسسة الإقتصادية:

إن المؤسسات الإقتصادية أثناء عملية صناعة القرارات تواجه جملة من الصعوبات والعوائق التي تقف كحاجز أمامها، حيث يمكن تقسيم هذه العوائق إلى عوائق داخلية وأخرى خارجية:

1 - **العوائق الداخلية:**(1)

وتتمثل في العوائق المالية، البشرية والفنية كل هذه العوامل لها تأثير على القرار حيث أن النقص في الأموال أو عدم قدرة الموظفين الفنية...إلخ، لكن هذه العوائق قد تحتم على الإدارة صرف النظر عن حل يعتبر الأفضل وتختار حلا أخر وإن كان هذا الأخير لا يحقق الأهداف المرجوة.

2 - العوائق الخارجية:

(1) عدون، ناصر دادي.الإدارة والتخطيط الإستراتيجي. الجزائر:ديوان المطبوعات الجامعية،2001، ص.111

وتتمثل في المحيط والبيئة الخارجية للمؤسسة الإقتصادية مثل :الشركات الموردين، العملاء، الوسطاء...إلخ.

(1) عدون، ناصر دادي.الإدارة والتخطيط الإستراتيجي. الجزائر:ديوان المطبوعات الجامعية،2001، ص.111

خاتمـــة

أن المدير لا يمكنه من أداء العديد من العمليات الأساسية أو إتخاذ القرار دون إعتماده على المعلومات هذه الأخيرة تعتبر جوهر عملية إتخاذ القرارات،حيث تساعد في وضع القرارات الرشيدة وتجنب الوقوع من الأخطاء.

فالمعلومات تعتبر بمثابة الجسر الذي تعبر عليه المؤسسة الإقتصادية للحصول على الميزة التنافسية وكذا الوصول إلى الكفاءة والتميز وتحقيق أهدافها المسطرة.

الفصل الثالث

المكتبة المتخصصة و إدارة المعرفة في المؤسسة الإقتصادية

1- المكتبة المتخصصة في المؤسسة الإقتصادية:

مقدمـــة

تعد المكتبات المتخصصة أداة هامة في تنمية المؤسسات الإقتصادية التابعة إليها بمختلف أنواعها،فهي لم تعد تسعى للحصول على الأوعية المكتبية والحفاظ عليها وتخزينها فحسب،بل أصبحت خلية حية متجددة وسريعة التطور،تفوق خدماتها خدمات أي نوع أخر من المكتبات وفي هذا النطاق ، تعتبر المكتبات المتخصصة عنصر ا فعالا وأساسيا في المؤسسات الإقتصادية فهي تسعى دائما إلى تقديم ماهو أفضل وكل ماهو حديث لجميع مستفيديها لأن نجاحها يتوقفعلى مدى نجاح خدماتها في تلبية إحتياجات مستفيديها من المعلومات،ولإبراز أهمية المكتبات المتخصصة في المؤسسة الإقتصادية حاولنا التطرق إلى الفصل الموالي الذي سنتناول فيه:

- ماهية المكتبة المتخصصة.
- لمحة تاريخية لمفهوم المكتبة المتخصصة.
- ووظائف ،خصائص وأهداف المكتبة المتخصصة.
- إدارة المكتبة المتخصصة وتنظيمها الفني ومحيطها.

1 1 تعريف المكتبة المتخصصة:

تعتبر المكتبات المتخصصة حديثة نسبيا وقد ظهرت منذ القرن 19 كنتيجة للإتجاه نحو التخصص في الموضوعات والعلوم المختلفة، وظهو ر المؤسسات والجمعيات والمنظمات المتخصصة، وقد بذلت محاولات عديدة لتعريفها.

فلقد عرفها جوزفسون JOSEPHSON على أنها:"هي التي تغطي موضوعا محددا واحدا أو مجموعة محددة من الموضوعات المترابطة."(1)

كما تعرف أيضا على أنها:" تلك المكتبة التي تخدم منظمة أو جماعة أو مركز أو هيئة أو مصلحة حكومية ...إلخ. وتركز إهتمامها في الحصول على أنواع معينة من المطبوعات ومصادر المعرفة المتنوعة في فرع أو مجال محدد وبذلك تتميز مجموعات مصادرها بالتخصص والتعمق في موضوع واحد أو مجالات موضوعية متقاربة، وتلبي إحتياجات العاملين بالمنظمة من المعلومات."(2)

ومن خلال التعريفين السابقين نستنتج أن المكتبة المتخصصة هي مكتبة تنشأ في وزارة أو مؤسسة، تخدم موظفي تلك المؤسسة، من خلال مقتنياتها المتخصصة التي تساهم في تطوير وتثقيف العاملين، وإبلاغهم بما نشر في مجال تخصصهم من خلال المصادر الحديثة، وتشمل المكتبة المتخصصة على مايلي:

- مكتبات مراكز البحوث العلمية والزراعية والتربوية والصناعية...إلخ.
- مكتبات المؤسسات التجارية والصناعية والشركات المختلفة.
- مكتبات الجمعيات والهيئات والمنظمات والإتحادات والنقابات المتخصصة.
- مكتبة الوزارات والدوائر الحكومية المتخصصة.

---

(1) بدر،أحمد؛ حشمت، محمد علي قاسم .المكتبات المتخصصة :إدارتها وتنظيمها وخدماتها .الكويت : وكالة المطبوعات،1972، ص.33.

(2) رانجاناثان، ش.ر.تنظيم المكتبات.الرياض:دار المريخ،(د، س)، ص.209.

1-2 لمحة تاريخية لمفهوم المكتبات المتخصصة:

1-2-1 المكتبات في العصور القديمة:(1)

لقد لمع إسم المكتبات المتخصصة وعرف في القرن التاسع عشر، بالرغم أن بعض الباحثين يرون أن الملكتبات المتخصصة وجدت منذ العصور القديمة كون هذه المكتبات تقتني أوعية متخصصة (كورق البردي أو أقراص الطين)، كما تحتوي موضوعات أغلبها ذات طابع ديني.كما توجد بعض الدلائل على وجود تلك المكتبات المتخصصة، تحتوي على مجموعات متخصصة في منطقة الشرق الأوسط وأسيا.فمثلا جامعة شاهوبور كانت تمتلك مكتبتها أعظم مج موعة طبية تعود للقرنين الخامس والسادس الميلاديين كما تصل مجموعاتها أكثر من أربعمائة ألف مخطوط عن الرياضيات والتنجيم في مكتبة مرصد ماراجه في أذربيجان.

1-2-2 مكتبات العصور الوسطى:(2)

بالنسبة لهذه الفترة لا توجد دلائل ع لى وجود مكتبة متخصصة سوى في العالم الإسلامي أو أوروبا، رغم ظهور مكتبة دار الحكمة في بغداد و بيت الحكمة في القاهرة أو غيرهما من المكتبات المشهورة في التاريخ الإسلامي إلا أنه لا يمكن إعتبارها مكتبات متخصصة على الرغم من أن الكتب الدينية كانت تغلب على غيرها من الكتب في المجالات العلمية الأخرى، إلا أن المستفيدين لا تجمعهم خصائص مشتركة في موضوع التخصص كما أنه في أوروبا توجد الكثير م ن المكتبات كانت تخضع للكنيسة لكن لا يمكن وصفها بالمكتبات المتخصصة ولكن يمكن القول بأنها مكتبات عامة.

(1)http://www.q8castle.com/vb/forumdisplay.php?

(2) بدر،أحمد. مقدمة المكتبات المتخصصة ومراكز المعلومات:دراسات في إدارة وتنظيم خدمات المعلومات.القاهرة: المكتبة الأكاديمية،1998، ص.28.

1-2-3 المكتبات الجامعية القديمة:

إن الجامعات ولفترة طويلة كانت لا تمتلك مكتبات خاصة بها، فأعضاء هيئة التدريس لهم مجموعاتهم الخاصة.

ولقد نمت المكتبات الجامعية من خلال الإهداءات التي كانت تتلقاها من الملوك والنبلاء والتجار... إلخ. ومن هنا تطورت المكتبات الجامعية و أصبحت تقوم بخدمة العامة دون الخاصة، ومع ظهور الطباعة عرفت هذه المكتبات إزدهارا ملحوظا.

وبالرغم من كل هذا لا يمكن إعتبار هذه المكتبات الجامعية القديمة، مكتبا ت متخصصة نظرا لتنوع مصادرها ومقتنياتها فبعضها كان ذو صبغة دينية والبعض الأخر يركز على القانون والطب ... إلـــخ، حيث كانت تخدم كثيرا من المستفيدين في الكثير من التخصصات.(1)

1-2-4 المجموعات المتخصصة الخاصة بالأفراد:

لقد لعب الأفراد دورا هاما في إمتلاك مجموعة متخصصة من الكتب بما يساهم في تطور رئيسي في تاريخ المكتبة المتخصصة مابين القرنين الخامس عشر والثامن عشر ومن أمثلة هذه المجموعات المتخصصة في التاريخ توجد مجموعات سير روبرت كوتن الشهيرة وغيرها من مجموعات القادة المشهورين مثل : فرنسيس بيكون ووليم لومباردي... إلـــخ. فهذه المجموعات المتخصصة أتاحها أصحابها للاستخدام، ومع ذلك فهذه المجموعات لا يمكن أن نطلق عليها تعريف المكتبات المتخصصة، فهذه المجموعات هي نواة للمكتبات الوطنية أو العامة في وقتنا الراهن.(2)

---

(1) بدر،أحمد.المرجع السابق ، ص.28.
(2) المرجع نفسه.ص.30.

1-2-5 المكتبات الحكومية :

إن المكتبات الحكومية إتضحت قيمتها في المراحل الأولى لعصر النهضة في أوروبا حيث يمكن إعتبار الوزارات والهيئات الحكومية أقدم الهيئات التي أنشأت المكتبات المتخصصة، ولعل الوزارات الخارجية أكثر هذه الوزارات إهتماما بمثل هذه المكتبات.

1-2-6 الجمعيات العلمية:

إن نمو المكتبات المتخصصة مرتبط بنمو الجمعيات العلمية هذه الأخيرة تهتم بالبحث والثقافة وفروع المعرفة، ويعتبر بعض الباحثين أن بريطانيا هي مهد المكتبات المتخصصة، حيث كان رجال العلم الإنجليز أمثال روجر بيكون يتعاونون مع غيرهم من العلماء في تكوين الجمعيات العلمية التي تأسست مكتباتها كمجموعات متخصصة جمعها هؤلاء الأفراد.

كما يرى باحثين آخرين أن أمريكا الشمالية هي مهد تطور مفهوم المكتبات المتخصصة، فلقد بدأت هذه التطورات قبل الثورة الأمريكية، وأول مكتبة متخصصة معروفة نشأت في كندا في المستشفى العام بمدينة كوبيك عام 1725م.(1)

1-2-7 الثورة الصناعية والثورة ما بعد الصناعية:

إن الثورة الصناعية حسب كروزاس ساهمت في تطور المكتبات المتخصصة، هذه الأخيرة ظهرت لتستجيب لإحتياجات المتخصصين في مجال الأعمال والتجارة وكذا حاجة المؤسسات إلى تطوير إنتاجها ومساعدتها في إتخاذ القرارات والتعرف إلى أخر ما نشر في مجال تخصصهم.(2)

---

(1) بدر، أحمد. المرجع السابق. ص.34.
(2) صوفي، عبد اللطيف. مدخل إلى علوم المكتبات والمعلومات. قسنطينة: جامعة منتوري، 2001، ص.106.

أما ما يميز المكتبات المتخصصة في القرن العشرين و تطورها، فهو ظهور حركة المكتبات المتخصصة التي تمثلت في جمعية المكتبات المتخص صة ومكاتب المعلومات أزلب التي أنشأت عام 1909م. ومع الثورة المعلوماتية وتطور تكنولوجيا المعلومات كانت المكتبات المتخصصة أولى المكتبات في إستخدام هذه الأساليب حيث قامت بإبتداع أساليب مهنية جديدة في التكشيف و التصنيف وغيرها من العمليات، وهذا ما دعا العديد من المكتبات المتخصصة إلى تغيير إسمها إلى خدمة أو مركز أو وحدة المعلومات.

3-1 وظائف المكتبات المتخصصة:

من بين الوظائف والخدمات التي تقدمها المكتبة المتخصصة هي:

- خدمات الإعارة الداخلية والخارجية(1):حيث تقوم المكتبة المتخصصة بإعارة داخلية و خارجية لجميع المواد المكتبية التي تقتنيها ولفترة زمنية و شروط غير محددة.
- تقديم خدمة المراجع :حيث تقدم المكتبة المتخصصة نوعين أساسين في خدمات المعلومات، النوع الأول يكون إستجابة لطلبات محددة عن المعلومات ويتضمن هذا النوع خدمات مرجعية وبحثية.

أما النوع الثاني(2) فهو خدمة المعلومات حيث يتم فيها توقع إحتياجات المستفيدي ن وتضم هذه الخدمات لإحاطة المستفيدين بالحديث عن المعلومات التي تهم المستفيد. أما فيما يخص الخدمة المرجعية فيقوم بها أمين المكتبة المتخصصة حيث يجيب عن أسئلة المستفيد من خلال رجوعه إلى المراجع المتوفرة أو من خلال خبرته، أو من خلال بحثه عنها خارج المكتبة.

---

(1)عباس طارق، محمود.المكتبات العامة:تنظيمها خدماتها، تقنياتها الحديثة في ضوء الأنترنيت.مصر:إيبيسكوم،(د،س)، ص.49

(2)BISBOUEK,Marie françoise.La bibliothèque dans la ville:construire,equipier.Paris:edition du monteur,1984,p.96

- تقديم خدمات خاصة مختلفة الأشكال: فالمكتبة المتخصصة تخدم الباحثين، إضافة إلى ذلك فهي تقوم بخدمة فئات أخرى هم المديرين ورؤساء الأقسام و هم يحتاجون إلى معلومات وبيانات تتعلق بالميزانية و مجالات الإنفاق. بالإضافة إلى ذلك فهناك معلومات لا تغطيها المجموعة المكتبية في المكتبة المتخصصة مثل معلومات عند الدعاية، الإنتا ج، المبيعات، إدارة الأفراد... الخ، وهذا ما يجعل أمين المكتبة المتخصصة في غاية الأهمية بالنسبة للمؤسسة في توفير تلك المعلومات.(1) لدى يجب أن يكون أمين المكتبة المتخصصة على درجة عالية من الثقافة ويحمل شهادة تخصصية في مجال تخصصه ولديه الرغبة في العمل بالمكتبة ويجب كذلك أن يكون لديه الجرأة الكافية للقيام بتلك المهام التي تعود على المؤسسة بالربح والرفعة.
- ترجمة المطبوعات المكتوبة بلغات أجنبية : تعتبر هذه الخدمة في غاية الأهمي ة حيث تتطلب موظف مختص بالترجمة يقوم بترجمة بعض المقالات التي تخدم المؤسسة بما يوفر على المستفيد الجهد و الوقت للتعرف إليها، بالإضافة إلى ذلك خدمة الترجمة لبعض المواد المكتبية المهمة و التي تخدم قطاعا كبيرا من العاملين.(2)
- تجميع البيبليوغرافيات وتنظيم التقارير:حيث تقوم المكتبة المتخصصة بإعداد قوائم الكتب أو الكشافات أو المستخلصات... إلـــــخ.
- تطوير برامج إسترجاع المعلومات عن طريق إستخدام الحاسبات الإلكترونية.
- ترتيب التقارير الداخلية للهيئة والمراسلات الفنية وتكشيفها.

(1)ABE.le metier de bibliothéque.paris:promotis,1979,p.91

(2) بدر،أحمد.المرجع السابق، ص.33

- نشر المعلومات التي تطبع دوريا والإعلام عنها وهذا عن طريق إعداد وتوزيع نشرات خاصة لهذا الغرض، وكذلك من خلال إقامة المعارض.
- الحصول على مجموعة من الكتب والدوريات والمطبوعات الأخرى في موضوع التخصص والعمل على متابعة كل ما يستجد من مطبوعات.
- خدمة الإحاطة الجارية وخدمة البث الإنتقائي للمعلومات (1): فيما يخص خدمة الإحاطة الجارية فالمكتبة المتخصصة تقوم بتقديم المعلومات للمستفيد كفـــرد أو مؤسسة، حيث أنها تهتم بتمرير الدوريات التي يريد المستفيد الإطلاع على محتوياتها بطريقة منظمة.أما خدمة البث الانتقائي فنقصد بها تزويد المستفيدين أولا بأول بصفة دوريـة أو أسبوعيا أو كل نصف شهر بالمعلومات والبيانات التي تهم المستفيد وتدخل ضمن إختصاصه ولتحقيق هذه الخدمة يجب على المسؤولين القيام بمسح شامل للمستفيدين و تحديد إهتمامات كل عضو و إعداد استمارة خاصة لكل مستفيد يتضمن وصف إهتمامات المستفيد ثم مقارنة الاستمارة بكل ما هو جديد يصل إلى المكتبة. وتزويد المستفيد بالمعلومات التي تقع في إهتمامه.

(1) الشريف، محمد عبد الله.مدخل إلى علم المكتبات والمعلومات.الإسكندرية: مكتبة ومطبعة الإشعاع،1996،ص.332

4-1 خصائص المكتبات المتخصصة:(1)

تمتاز المكتبات المتخصصة عن غيرها من المكتبات بعدة مميزات أهمها:

- **التركيز على تقديم المعلومات:**

إن وظيفة المكتبات المتخصصة هي تقديم المعلومات وتوفيرها للمس تفيدين وهذا مهما كان مصدرها.

- **الأماكن الغير تقليدية:**

حيث توجد المكتبة مثلا في الدور الأربعين من ناطحات السحاب أو في أحد أركان أحد أقسام البحوث أو غير ذلك.

- **العدد المحدود من المستفيدين:**

هم من العاملين في المؤسسة ومن المتخصصين، وهم غالبا على درجة متقدمة من التعليم في مجال التخصص وعددهم محدود وهذا لإعتبارات الأمن والسرية.

- **المجال الموضوعي المحدد:** إن المكتبات المتخصصة محدودة في المجال الموضوعي حيث أن مجموعاتها تكون محصورة في موضوع تخصص وإهتمام المؤسسة الأم التي تتبعها المكتبة لمستوى متقدم من المعالجة العلمية والأكاديمية.
- **من حيث التبعية:** فهي دائما تتبع مؤسسة أو منظمة أو جمعية ... إلخ متخصصة وحجمها صغير مقارنة مع غيرها من المكتبات.
- **من حيث الإجراءات الفنية والخدمات:** عادة ما تكون أكثر عمقا ودقة وتخصصا تمتاز بالحداثة والسرعة والسرية، كما تنفرد بتقديم بعض الخدمات وتحاول إيصال المعلومة المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب والمكان المناسب.

---

(1) الترتوري ، محمد عوض. إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات.عمان: دار المسيرة،2006، ص.155-156

5-1 أهداف المكتبة المتخصصة:

تعتبر المكتبة المتخصصة مصدرا رئيسيا للمعلومات في المؤسسة التي تخدمها، فهدفها الرئيسي إن لم نقل الوحيد هو تقديم المعلوم ات بكفاءة لخدمة أهداف المؤسسة وبطريقة أكثر إقتصادية، فهي تحصل على المواد المكتبية وتنظمها وتحافظ عليها وتبثها بما يتفق مع أنشطة المؤسسة .فالمكتبة المتخصصة إن لم تستطع إثبات وظيفتها في المؤسسة فسيكون مصيرها الذبول والزوال . ويمكن تلخيص أهداف المكتبة المتخصصة في النقاط التالية:(1)

1- بناء مجموعات متوازنة من مختلف المواد التي تهم المؤسسة الأم:
حيث تقوم المؤسسة بالاختيار الدقيق والسليم للكتب و الدوريات وغيرها من المواد التي تخدم إهتمامات المؤسسة كما يجب أن تغطي هذه المواد اللغات التي تنشر بها مجالات الإهتمام.

2- تجميع وتحليل كل أو معظم التقارير الفنية المتعلقة بنشاط المؤسسة بما في ذلك التقارير التي تعدها المؤسسة نفسها.

3- خدمة رواد ومستفيدين آخرين حيث أن المكتبة المتخصصة تخدم العديد من المهنيين داخل المؤسسة مثل:المديرين ورؤساء الأقسام... الخ.

4-خدمة إحتياجات البحث والتنمية وتوفير وقت الباحث.

5-التعاون مع المكتبات المتخصصة الأخرى في الموضوع نفسه أو المج ال وتبادل المصادر والخبرات والخدمات معها.

---

(1) LEROY,Jaquelin.L'équipement mobilier de la bibliothèque:la conception,la réalisation.Paris:cercle de la librarie,1993,p.234

6-1 إدارة المكتبات المتخصصة:

تعريف الإدارة: هي مجموعة من الوظائف والعمليات المشتركة والتي يمكن بعد تنفيذها بطريقة صحية أن تؤدي إلى الكفاءة والفاعلية الإدارية.

وهناك خمس وظائف مشتركة للإدارة في جميع أنواع المكتبات بما فيها المكتبة المتخصصة وهذه الوظائف تتمثل في:(1)

- **التخطيط:** التخطيط الإداري هو مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل وصولا لتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها المؤسسة، حيث بواسطة التخطيط نستطيع معرفة المشاكل قبل وقوعها وحلها، وهذا من خلال وضع المعايير ورسم السياسات والإجراءات وإعداد الموازنات، وكذا وضع برامج العمل والجداول الزمنية وهذا إستعدادا لتطور المؤسسة بالمستقبل.
- **التنظيم:** إن التنظيم الجيد يحقق الأهداف التي وضعت من أجلها المؤسسة وذلك من خلال وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، بالإضافة إلى توزيع العمل على الأفراد وذلك لضمان تحقيق التعاون بين الأفراد في جميع الأقسام. كما أن التنظيم يحدد العلاقة بين المناصب المختلفة ومسؤوليات كل منصب.
- **التوجيـــه:** إن التوجيه هو إرشاد المرؤوسين أو الموظفين أو العاملين أثناء تنفيذهم لأعمالهم ضمانا لعدم الإنحراف عن تحقيق الأهداف. فالتوجيه الجيد يتطلب تحفيز الموظفين ورفع روحهم المعنوية وتشجيعهم على التفاعل فيما بينهم وهذا من خلال إختيار القيادة السليمة التي تستطيع أن تؤثر في الأشخاص.
- **الرقابـــــة:** وتتم الرقابة عن طريق مراقبة العاملين والتعرف على أداء عملهم من خلال معايير رقابية ثابتة تمكن من قياس أداء العاملين ومتابعة أعمالهم وحل المشكلات. فمدير المؤسسة يمكن تشبيهه بقائد سفينة لا يمكن أن يترك عملية الرقابة حتى يكتشف أنه ضاع أو تاه أو يجب أن يتأكد أن سفينة في طريقها للهدف المحدد لها.

---

(1) ASHWORTH, Wilfred.Special librarianship.London: clive bincley,1979,p.145

- **إعداد العاملين:** إن إعداد العاملين في المكتبات المتخصصة تحدده لوائح وضوابط وميزانية المؤسسة التي تقوم بتمويل تلك المكتبة عن المكتبات المتخصصة، كما تحرص على أن يكون العاملين متخصصين أي الجمع ما بين التخصص المهني والموضوعي.

1-7 التنظيم الفني للمكتبة المتخصصة:

إن المكتبة المتخصصة يجب أن تتوفر على عناصر وشروط فنية، إضافة إلى العناصر الإدارية والتي تتمثل في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وهذا للقيام بوظائفها ومهامها على أكمل وجه وتتمثل هذه الشروط في:

1-7-1 الموقع والمبنى:

تحتاج المكتبة المتخصصة إلى إمكانيات بالنسبة للوسط و البيئة المادية، وذلك حتى يمكن الإتاحة القصوى للخدمات و الإحتفاظ بالمجموعات، فإختيار الموقع والمبنى يعتبر من أهم الخطوات في بناء صرح المكتبة لذلك وجب في مرحلة تخطيط المكتبة المتخصصة أن تكون هناك إستشارات مباشرة بين مدير المكتبة المتخصصة وجماعة التخطيط المسؤولة عن تحديد أماكن المؤسسة، فمدير المكتبة هو المسؤول عن تقديم البيانات الدقيقة و المتعلقة بالمتطلبات المادية التي تحتاجها المجموعات والخدمات وأنشطة أعضاء هيئة المكتبة.

ويجب أن تكون المكتبة المتخصصة في مكان مريح بالنسبة للمستفيدين منها، كما يجب أن يكون المبنى صالحا للتوسع، و أن تتحدد المساحة بالنسبة للمجالات الرئيسية الثلاثة في أنشطة المكتبة وهي:

- خدمات المكتبة المباشرة.
- مكان لإختزان المطبوعات
- مساحة للعمليات الفنية

(1)http://www. special-library.arabhs.com/index.html

1-7-2 الأثاث والتجهيزات:

إن للأثاث والتجهيزات أهمية كبيرة لأداء المكتبة دورها إتجاه المستفيدين منها.

- بالنسبة للأثاث يجب إختيار هذا الأخير و تصميمه بما يتناسب وحجم المبنى وهذا لضمان الإستغلال الجيد والأمثل للحيز المكاني، ومن أهم عناصر الأثاث التي يجب تزويد المكتبة المتخصصة بها: طاولات القراءة المناسبة والأجهزة الخاصة، وأن تكون هذه الأماكن القرائية مناسبة وبعيدة عن أماكن المرور الرئيسية في المكتبة وكذلك الرفوف و الخزائن، لوحات الإعلان، أدراج الفهارس...الخ.
- أما فيما يخص التجهيزات فيجب أن تتوفر المكتبة المتخصصة على تجهيزات متنوعة حتى تتمكن من أداء أعمالها على أكمل وجه، وبالنظر إلى التطورات الحاصلة على تكنولوجيا الإتصالات، فالمكتبة المتخصصة يجب أن تتوفر على أجهزة متطورة تتناسب وتطورات العصر من بينها : الهواتف، آلات التصوير المتطورة، أجهزة الكمبيوتر...إلخ.

بالإضافة إلى ذلك فإن لإختيار الألوان والإضاءة ووسائل التزيين له ا أهمية بالغة حيث تساعد القارئ على المطالعة والبحث.

1-7-3 المجموعات:

إن المجموعات تعتبر المصدر الأساسي للمعلومات بالهيئة التي تخدمها المكتبة المتخصصة، ولذلك فإن التغطية الموضوعية لهذه المجموعات يجب أن تكون معمقة وشاملة في نفس الوقت، وهذا لمواجهة المتطلبات الحالية والمتوقعة للمستفيدين من المكتبة.وينبغي على المكتبة المتخصصة أن تقوم بتحديد المجالات الموضوعية الرئيسية وعلى الأخص تقوم بتحليل مايلي:(1)

1- عمق التحليل الموضوعي المطلوب.

2- عدد سنوات المطبوعات التي تحتمل أن تكون مطلوبة.

(1) عليوي، محمد عوده.المكتبات النوعية: الوطنية:الجامعية:المتخصصة:العامة:المدرسية.عمان :الوراق للنشر والتوزيع،2007،ص.125.

3- أي جوانب أخرى متعلقة بإحتياجات المؤسسة، كإختبار لكفاية المجموعات فمن الأفضل إختيار واحدة أو أكثر من البيبليوغرافيات الممثلة للمجال الموضوعي التي تهتم به المؤسسة.

كما يجب على المكتبة المتخصصة أن تحصل على المواد الأولية والثانوية التي تحتاجها ويستخدمها رواد المكتبة بصفة مستمرة، وهناك عدة أشكال لهذه المــواد فإلى جانب الكتب كأوعية تقليدية فهناك الدوريات، النشرات، الترجمات، التقارير القصاصات الصحفية، الكتب السنوية، الأدلة، براءات الإختراع، العلامات التجارية المواصفات، الخرائط، الشرائط، الميكروفيلم، والأسطوانات البصرية والملفات المحسبة...إلخ.

ولابد من تنظيم هذه المجموعات للإستخدام.

- **المجموعات الرئيسية للمكتبة المتخصصة** : هناك ثلاث مكونات للمجموعات الرئيسية بالمكتبة المتخصصة وهي:

1- المعلومات المنشورة: تقدم الدوريات في معظم المكتبات المتخصصة أكثر المعلومات حداثة، وتعتبر هذه المعلومات هي الوحيدة المتوفرة في بعض المكتبات أي أن الكتب على أهميتها لا تشكل الجزء الأكبر من مجموعات المكتبة المتخصصة عادة.

كما تعتبر الملفات الرأسية مصدرا أساسيا في المكتبة المتخصصة، ذلك لأن هذه الملفات تجمع أجزاء المعلومات الصغيرة من مصادر عديدة :قصاصات الصحف النشرات، الأحاديث،التجميعات الإحصائية،الكتيبات،نشرات المبيعات والفهارس التجارية والتقارير السنوية،البيانات المالية وبراءات الإختراع ...إلخ.

2- المعلومات الداخلية: تعتبر هذه المعلومات الجزء الرئيسي الثاني من مجموعات المكتبة المتخصصة، وهي تتضمن المعلومات التي تنتجها المؤسسة أو الشركة التي تتبعها المكتبة المتخصصة، وتشمل تقارير البحوث، مذكرات المختبرات، مراسلات الشركات، النشرات الإخبارية، نشرات المبيعات، إعلانات الشركات...إلخ

---

(1) النشار،السيد السيد. دراسات في المكتبات والمعلومات. الإسكندرية:(د، م)،2002 ، ص.28

3- المعلومات الخارجية:هذه المعلومات هي المكون الثالث لمجموعات المكتبة المتخصصة، تعتمد على الإتصال غير الرسمي (الإتصال الشخصي)، كما تقوم بإستخدام المجموعات الموجودة في المكتبات البحثية الكبيرة أو المكتبات الأكاديمية والعامة عن طريق إتباع الإجراءات الرسمية الخاصة بتبادل الإعارات بين المكتبات، والدخول في شبكات المعلومات والمكتبات للحصول على المعلومات أو المواد النادرة.

1-7-4 الخدمات:

إن المكتبات المتخصصة تهدف إلى جمع وتنظيم وإسترجاع وبث مصادر المعلومات لمختلف أشكالها، وذلك لتسهيل وصول الباحثين و المستفيدين إلى هذه المصادر بأسرع وقت و أقل جهد ممكنين ولذلك يجب أن تكون خدمات المكتبة المتخصصة خدمات ديناميكية،حيث يتوقع موظفو المكتبة إحتياجات المستفيدين منها،وتحقق المكتبة المتخصصة أهدافها عن طريق الخدمات المرجعية والبيبليوغرافية، وكذلك عن طريق سياساتها المرنة الخاصة بالإعارة، وتوزيع المواد المكتبية كما يتحقق هذا الهدف عن طريق بث المعلومات بكفاءة وذلك إلى جانب الأنشطة الأخرى التي تشجع الإستخدام الفعال لمصادر المكتبة المتخصصة.(1)

فالمكتبة المتخصصة تتيح إعارة جميع المواد بإستثناء المواد المرجعية وغيرها من المواد التي تحددها هي، ومن المقترح في المتوسط الإجمالي أن يستخدم كل شخص من المستفيدين حوالي 20إلى 30 مادة كل سنة و أن حوالي 80% من الكتب يجب أن تعار كل سنة.

1-7-5 الموظفين:

إن نوعية الموظفين هي أكثر العوامل أهمية ذلك لأنها تعكس تقديم الخدمة المتخصصة الفعالة، ويجب على جميع الموظفين المهنيين الحصول على مؤهلات مهنية تخصصية مقبولة في المكتبات، أما مدير المكتبة المتخصصة فيجب أن تكون لديه خبرة مهنية ثلاث سنوات على الأقل في مكتبة متخصصة، كما يجب أن يشارك

---

(1) عليان، ربحي مصطفى؛ النجداوي،أمين.مبادئ إدارة المكتبات ومراكز المعلومات. عمان:دار صفاء للنشر والتوزيع،2005،ص.38.

في إجتماعات الإدارة التي تناقش سياسة المكتبة وإختيار الموظفين وتحديد المرتبات والمشاركة في الجمعيات المهنية .كما أن عدد الأفراد العاملين بالمكتبة المتخصصة عادة ما يكون عددا قليلا أي أقل نسبيا من نظرائهم في المكتبات الأكاديميـــــــــة أو العامة.وبالتالي فإن زمالة الأمناء المتخصصين وتعاونهم الوثيق مع الباحثين في أنشطة الإختيار والإستخلاص أحيانا هو أمـــر أساسي بالنسبـــة لنجاح المؤسسة وتحقيقها لأهدافها، وعادة ما تقوم الشركات أو الهيئات المختلفة بعمليات تقييم ووصف للوظائف وذلك لتحديد الواجبات و المسؤوليات الفعلية لكل واحد في المكتبة المتخصصة، وذلك للوصول إلى الإفادة القصوى من العاملين القليلين بها وتحقيق أكبر قدر من الأداء للمؤسسة.

1-7-6 الميزانيـــــــــة :

إن مدير المكتبة المتخصصة هو المسؤول عن التوصيات الخاصة بميزانية المكتبة، سواء كانت ميزانية خاصة أو جزء من الوحدة الأكبر .فالميزانية التشغيلية للمكتبة المتخصصة تشمل الفئات التالية:

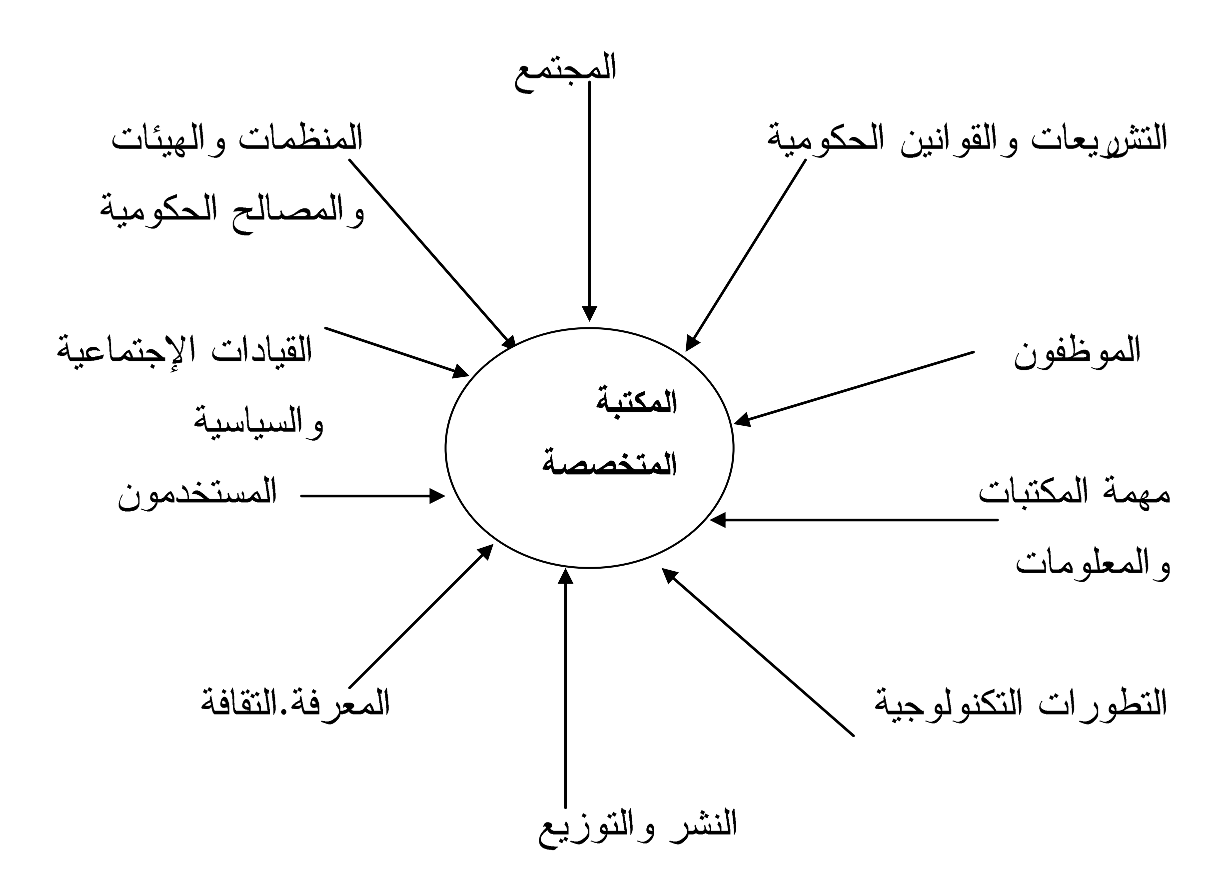
الموظفون والمصادر ووقت الحاسب والتجهيزات والأدوات و تكاليف الإجتماعات المهنية وغيرها من المصاريف النثرية.كما أن المكتبة المتخصصة لا تعتبر مسؤولة عن دفع إيجارات الأماكن أو تكاليف الخدمات الأخرى كالكهربـــاء والمياه، فهذه الخدمات تتحملها المؤسسة فتعطى للمرتبات حوالي 60% أما الكتب وإشتراكات الدوريات...إلخ حوالي 25% والتجليد والتصوير 5% أما التكاليف ا للازمة للإشتراكات المهنية بما في ذلك تكاليف السفر فتصل حوالي 2% من الميزانية ثم حوالي 8% للصيانة وللأجهزة البسيطة.

---

(1) النشار،السيد السيد.المرجع السابق.ص.39

8-1 المكتـــبة المتخصصة والمحــــــيط:

إن المكتبة المتخصصة لا تقوم في فراغ ولكنها تتواجد في بيئة متفاعلة إجتماعيـا وإقتصاديا وتعليميا وثقافيا، وذات ضغوط كثيرة تؤثر على تحديد أهداف المكتبة المتخصصة، كما تفرض عليها علاقات وإرتباطات مع الجماعات والمنظمات الاخرى المتواجدة في المجتمع وكل ذلك يؤثر تأثيرا على سير العمل والأداء بالمكتبة المتخصصة.(1)



الشكل رقم(06) المؤثرات الخارجية على المكتبة المتخصصة(2)

(1) الهادي، محمد محمد .الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات.القاهرة:المكتبة الأكاديمية،1990،ص.109
(2) المرجع نفسه.ص.110

فالمؤثرات والقيود التي تفرضها أجهزة الدولة التنفيذية تؤثر إلى حد كبير على دور إدارة المكتبة المتخصصة فـيما يتصل با لتمويل و العمالة ووضعها الإداري والتنظيمي، ففي مجال التنظيم والأفراد يعبر عن الأهداف بمدى إرتباط المكتبة مثلا بالجهاز التنفيذي الحكومي والسلطـــة التشريعيـة التي تسن القوانين والتشريعات واللوائح الحكومية المنظمة التي تحدد الحجم الإجمالي للميزانية فيما يتعلق بالأجور والمصروفات والاستثمارات و عدد العاملين، ومستوياتهم الوظيفية، ومتوسط الأجور والمكافآت وطرق التعيين والترقي، مما يحد من سلطة الإدارة فيما يتصل بالعمل المميز الغير مباشر للمكتبة المتخصصة، وبذلك يصعب تحديد أهداف خاصة تتفاعل مع واقع رسالة المكتبة.(1)

ومن المؤثرات الأخرى التي تؤثر على أهداف المكتبة المتخصصة، توفـ ر القوى العاملة المؤهلة مهنيا و علميا وتنميتها بصفة مستمرة، فصرف النظر عن ذلك يؤدي إلى تخلف المكتبة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.كما أن جمهور المستفيدين من خدمات المكتبة ومدى إقبالهم على إستخدام المعلومات و الاستفادة بها من المؤثرات الهامة على تحديد الأهداف، والنمو المتزايد في حجم المعلومات المنشورة وتنوع أوعية المعلومات وطرق نقلها وبثها تحدد طبيعة الأهداف.

إذن فأهداف المكتبة المتخصصة يجب أن ترضي البيئة المتواجدة فيها المكتبة وتعمل على خدمتها وتنميتها.

---

(1) محمد الهادي، محمد .المرجع السابق، ص.111

خاتمـــــــــــة

إن المكتبة المتخصصة تقوم على توفير المعلومات وإتاحتها لجميع العاملين بالمؤسسة الإقتصادية والمستفيدن من خارجها، حيث ترتكز على الإستفادة القصوى من المعلومات المتوافرة في المؤسسة الإقتصادية والخبرات الفردية الكامنة في عقول موظفيها،كما أن إختصاصي المعلومات يعتبر بمثابة الوسيط الذي يقوم بتوصيل هذه المعلومات لمتخذي القرار في المؤسسة الإقتصادية من خلال البحث عنها ومعالجتها ثم بثها، كما أنه يعتبر اللاعب الأساس في فريق إدارة المعرفة هذه الأخيرة تكمن في الإستثمار الأمثل لرأس المال الفكري،وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء الفرد،والرفع من كفاءة المؤسسة الإقتصادية، ومن هنا يمكننا طرح التساؤل التالي :ماهو مفهوم إدارة المعرفة في الؤسسة الإقتصادية؟وماهي أهم متطلبات وعمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الإقتصادية؟

ومن هنا سنحاول الإجابة على هذه التساؤلات من خلال الفصل الموالي الذي سنتناول فيه المحاور التالية:

- ماهية إدارة المعرفة.
- فوائد وخصائص ووظائف إدارة المعرفة.
- متطلبات وعمليات إدارة المعرفة.
- معوقات إدارة المعرفة.

2- إدارة المعرفة في المؤسسة الإقتصادية:

مقدمـــــــــــة

لقد كانت مشكلة الباحثين والساعين إلى العلم والمعرفة في العقود الماضية تكمن في صعوبة الوصول إلى المعلومات المطلوبة، وهذا راجع إلى قلة هذه الأخيرة أو صعوبة الحصول عليها، فلقد كانت للمكتبات العالمية والموسوعات ومراكز الأرشيف دورا كبيرا في الحصول على المعلومات المطلوبة و إقتنائها . فبظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتطورة وسرعة إنتشارها، وتوفره ا لدى عامة الناس أصبح مشكل الباحثين عن المعرفة يكمن في كيفية الإختيار الصحيح للمعلومة المطلوبة أمام هذا الكم الهائل من المراجع و الوثائق المتوفرة وهذا ما يبدو جليا في شبكة المعلومات).

فمع ظهور الدولية(الأنترنيت الثورة المعلوماتية والإتصالات الهائلة ووصول المعلومات إلى كل فرد ومؤسسة وبتكاليف معقولة، أصبح العالم يشهد تحولا غير مسبوق في مجال المعرفة والمعلومات إضافة إلى وسائل حفظها و نقلها، هذه الثورة تحتاج إلى توفير عناصر بشرية مؤهلة بإمكانها أن تساهم في تسخيرها لخدمة المجتمعات بشكل عام لأغراض عامة أو خاصة، وهذا من خلال دعم هذه الكوادر وتطويرها حتى تجعلها قادرة على مواكبة هذه التطورات وإستغلالها وإستخدامها بأعلى كفاءة ممكنة كل هذا يجعلنا نفكر جديا في تطبيق إدارة المعرفة هذه الأخيرة يـــعود ظهورهـــا أو نشأتها إلى أوائل التسعينات حيث إحتلت مكانا مرموقا و حيويا في شتى المجالات الإدارية والفنية و التجارية.فقد إزدهرت أهميتها في العصر الحاضر بسبب ما حققته من أهمية واضحة في الفرص التنافسية، فهي واحدة من أهم عوامل النجاح في المجتمعات المعاصرة المليئة بالحيوية والنشاط بشكل غير

محدد.إن هناك الكثير من المؤسسات و الشركات قامت بصرف مبالغ طائلة لتطبيق إدارة المعرفة، حيث جنت منها فوائد كثيرة،ونذكر على سبيل المثال:

- BUCHMA LABORATORIES وهي شركة مختصة بالمواد الكيمياوية صرفت مبلغ نسبته 2.5% من أرباح الشركة.
- شركة PERMANENT KAISER إستطاعت الإسراع بدخول وفتح برنامجها التطبيقي بفترة أقل من المتوقع في خططها الإستراتجية من ستة إلى 12 شهرا.
- كما أن بعض المؤسسات اليابانية الناجحة بدرجة كبيرة مثل هولندا، كـــانو ن إن إي سي، شارب وكـــاو... قد أصبحت مشهورة وهذا بسبب قدرته م على الرد السريع على العملاء وخلق أسواق جديدة وسرعة تطوير المنتجات الجديـــدة والسيطرة على التكنولوجيات الحديثة، فالسبب الرئيسي لنجاحهم هو الطريق الذي إستخدم لخلق إدارة جديدة.(1)

2-1 تعريف إدارة المعرفة:(2)

وقبل التطرق إلى توضيح مفهوم إدارة المعرفة، يج ب أولا المرور بالطيف المعلوماتي: بيانات ← معلومات ← معرفة ← حكمة.

الشكل رقم (07): الطيف المعلوماتي

- **البيانات:** هي مواد وحقائق خام أولية، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا، مالم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة، فالمعلوم ات هي البيانات التي تمت معالجتها، وتحويلها إلى شكل له معنى.(3)
- **المعلومات:**مجموعة من البيانات المنظمة و المنسقة بطريقة توليفية مناسبة، بحيث تعطي معنى خاص، وتركيبة متجانسة من الأفكار والمفاهيم، تمكن الإنسان من الإستفادة منها في الوصول إلى المعرفة وإكتشافها.(4)

---

(1) يونس،عزيز.التقنية وإدارة المعلومات والمعرفة.بنغازي:جامعة قاريوس،1994،ص.20
(2) المرجع نفسه.ص.21
(3) قنديلجي،عامر إبراهيم.نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات.عمان:دار المسيرة،2005،ص35
(4) خشبة، عمر السعيد.المعالجة الإلكترونية للمعلومات.القاهرة:المكتبة الأكاديمية،1991،ص.08

- **المعرفة:** إن المعلومات تقودنا عادة إلى المعرفة والتي قد تكون معرفة جديدة مبتكرة لا نعرف عنها شيئا من قبل، أوأن تضيف شيئا يوسع من معارفنا السابقة أو يعدل منها.(1)

فالمعرفة إذن هي حصيلة مهمة ونهائية لإستخدام وإستثمار المعلومات من قبل صناع القرار والمستخدمين الأخرين، الذين يحولون المعلومات إلى معرفة وعمل مثمر يخدمهم ويخدم مجتمعاتهم.

وتنقسم المعرفة إلى نوعين:

أ- معرفة ضمنية:

وهي المعرفة الموجودة في عقول الأفراد، والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة، وغالبا ماتكون ذات طابع شخصي، مما يصعب الحصول عليها، بالرغم من قيمتها البالغة لكونها مختزنة داخل عقل صاحب المعرفة.(2)

ب- معرفة ظاهرية:

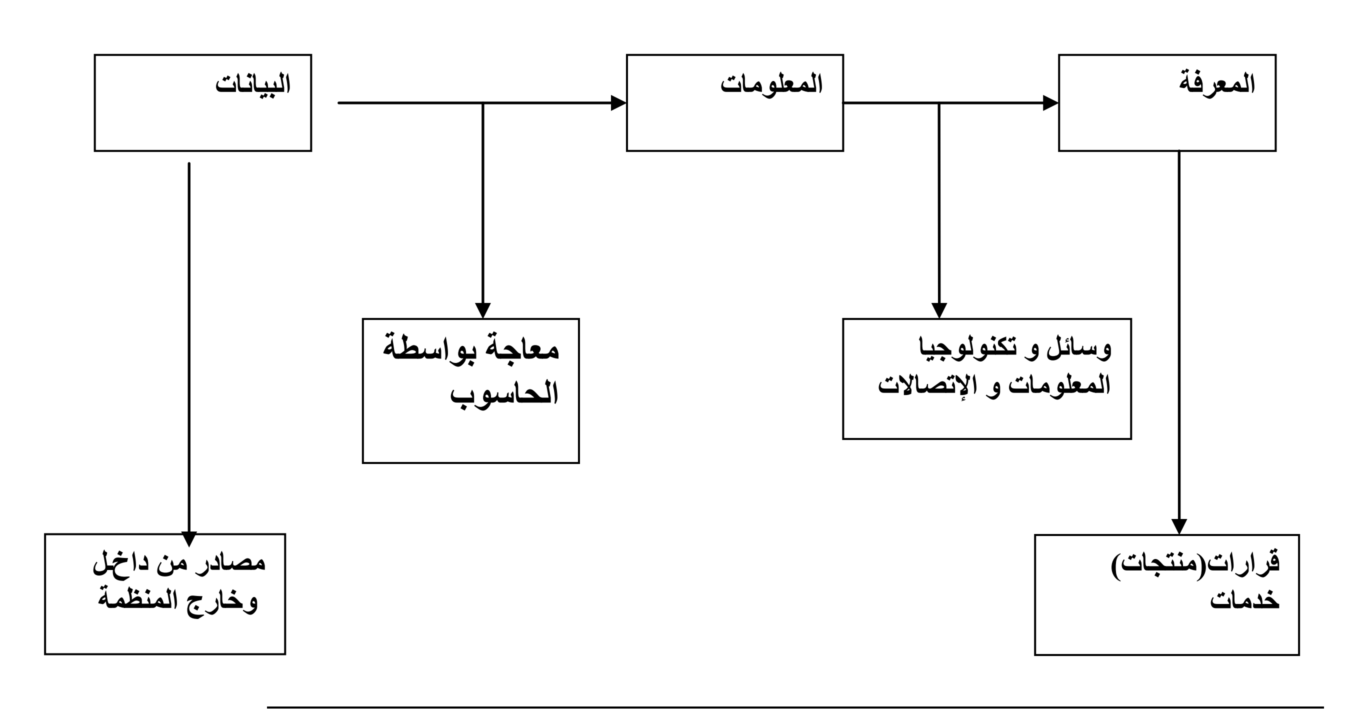
وهي الخبرات والتجارب المحفوظة في الكتب، والوثائق، أو أي وسيلة أخرى سواء أكانت مطبوعة أو إلكترونية.وهذا النوع من المعرفة من السهل الحصول عليه، والتلفظ به بوضوح، ونشره.(3)

---

(1) حلمي ،يحي مصطفى.أساسيات نظم المعلومات. القاهرة: مكتبة عين شمس، 1998، ص.72

(2) CORDIER,Amélie.Gestion des connaissance pour des systèmes à base de connaissance hybrides.Paris: lyon,2004,p.28

(3) الهاشمي، عبد الرحمان.المنهج والإقتصاد المعرفي.عمان:دار أسامة،2008،ص.15



الشكل رقم (08) تصور العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة(1)

(1) http://www.al-moharer.net/moh211/melhes211.html

لقد عرفت إدارة المعرفة عدة تعاريف نذكر منها:

- يعرفها الباحث finnernan (1999): "على أنها نظام دقيق يساعد على نشر المعرفة سواء كان على المستوى الفردي أو الجماعي من خلال المؤسسة للتأثير تأثيرا مباشر على رفع مستوى أداء العمل وهي تتطلع إلي الحصول على المعلومات المناسبة في السياق الصحيح للشخص المناسب في الوقت المناسب للعمل المقصود المناسب."(1)
- كما تعرف على أنها" العملية التي تقوم المؤسسات من خلالها بإيجاد قيمة من عناصرها الفكرية المبنية على المعرفة، وهذا يتطلب مشاركة تلك العناصر مع القوى البشرية و المؤسسات الأخرى من أجل التوصل إلى أفضل الممارسات، وغالبا ما تعمل تكنولوجيا المعلومات على تسهيل عملية إدارة المعرفة."(2)
- وتعرفها الزامل على أنها:" العمليات التي تساعد ال منظمات على توليد المعرفة وإختيارها وتنظيمها وإستخدامها ونشرها و أخيرا تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة، والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كإتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعل م والتخطيط الإستراتيجي." (3)
- كما عرفها wuig " أنها تخطيط وتنظيم ومراقبة وتنسيق وتولي ف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات, والقدرا ت والامكانات الشخصية والتنظيمية, وبشكل يتم معه إنجاز أكبر قدر ممكن من الأثر الإيجابي في نتاج الميزة التنافسية" (4)

(1) http:// www.arabhrm.com/modules/news/articles.php?storjid=36

(2) العلي،عبد الستار؛قنديلجي،عامر.المدخل إلى إدارة المعرفة.عمان:دار المسيرة،2006،ص.64

(3) حجازي، هيثم علي.مدخل نظري.لبنان:بيروت، 2005، ص.23

(4) http:// www.al-jazirah.com.sa/digimag/13042003/agts50.html

ومن خلال التعاريف المذكورة سابقا يمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها:

العملية التي تقوم من خلالها المؤسسات في محاولة لإيجاد قيمة من عناصرها الفكرية المبنية على المعرفة، والت ي تشمل المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة.وتتطلب هذه العملية مشاركة تلك العناصر مع القوى البشرية من أفراد المؤسسة الواحدة والمؤسسات الأخرى في سبيل التوصل لأفضل الممارسات، كم ا تلعب التكنولوجيا دورا مهما في تسهيل عمليات إدارة المعرفة، والتي تتضمن تجميع وتصنيف وتوزيع المعرفة ثم تخزينها، بالإضافة إلى أن التكنولوجيا تعمل على ربط أفراد المؤسسة بعضهم ببعض للوصول لأفضل الممارسات وذلك م ن خلال المشاركة الفعالة بهدف تحقيق التنافس التفاضلي المستديم.

2-2 فوائد إدارة المعرفة(1)

1. رضا العميل (المراجع) إلى أبعد ما يمكن.
2. تقديم خدمة جيدة للعملاء.
3. تحسين صنع وإتخاذ القرار.
4. تطوير الإبتكار للوصول إلى الإدارات المناسبة و الملائمة لحل المشاكل الحالية وإبتكار وسائل وخدمات جديدة وتحسينها.
5. تقليل إزدواجية الجهد والوقت والمال.
6. تبسيط الإجراءات وذلك بحذف العمليات الغير الضرورية.
7. الرضا الوظيفي عند العاملين وذلك من خلال تقديم منتجات و خدم ات وإستجابات ذات نوعية أعلى.
8. إن إدارة المعرفة تقوم بإغناء العمل وتعزيز الإنتاجية

(1) الكبيسي،عامر.إدارة المعرفة وتطوير المنظمات.القاهرة:دار المعارف، 2005، ص.53-54

9.جعل الزبون مبتهجا في تعامله مع المنظمة

10.إيجاد القيمة لأصحاب المصالح من خلال عملية إكتساب وتخزين وإستخدام المعرف، وبهذا تحمي المنظمة حصتها السوقية وتني فرص المشاركة المستقبلية وتبقيها في مقدمة المنافسين.

11. تعمل إدارة المعرفة على إزالة القيود و إعادة الهيكلة التي تساعد في التطور والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الإقتصادية

12. الزيادة من عوائد الشركة ورضا العاملين وولائهم.

3-2 عناصر إدارة المعرفة:(1)

- **المحتوى:** وهو الذي يحدد المعلومات التي يمكن إدراجها ضمن العناصر الفكرية والمبنية على المعرفة ذات الدور البارز في عملية تطوير أداء المؤسسات.
- **التكنولوجيا:** وتقوم بتطوير عناصر الحاسب الآلي والبرامج التي تستعمل على إيصال المهام المطلوبة.
- **العمليات:** وتقوم برسم الإجراءات التي تحتاج إلى تحديث و تطوير، للتأكد من أن إدارة المعرفة تتماشى مع احتياجات المستخدمين من حيث النوعيــة والكمية ومدى صلتها بالموضوع المطروح.
- **الأفراد:** إن المؤسسات تقوم بتشجيع القوى البشرية على تكوين المعرفة ومشاركتها واستخدامها.

---

(1) http://www.aljazeera.net/nr/esceres/4B73b97E-0781-4525-83B6-59EE782C1D7E.html

2-4 خصائص إدارة المعرفـة:(1)

1 -تدعم إدارة المعرفة إستراتجية الأعمال بغرض إبهاج أصحاب المصالح كما لا يقتصر دورها فقط على حدوث إستراتيجية الأعمال.

2 -تركز إدارة المعرفة على المعرفة الموجودة في عقول العاملين ودور المنظمة في توفير البيئة الداعمة لعمليات مشاركة المعرفة والإبداع.

3 -تعمل إدارة المعرفة على التركيز على الأداء الجماعي للأفراد العاملين من خلال تهيئة البيئة التي تشجع على مشاركة المعرفة كضرورة هامة لنجاحها.

4- تعمل قيادة إدارة المعرفة على إبداع المعرفة والمشاركة فيها وإ ستخدامها بطرق مختلفة وهذا ما يتطلب توفير الدعم والإ لتزام العالي من القيادة نحو إنتاج المعرفة الصحيحة وإستخدامها بالطريقة الصحيحة.

5- تعمل إدارة المعرفة على توفير المشاركة بين الزبائن والمزودين والشركاء للتعرف على فرص جديدة للأعمال تؤكد على جعله مصدرا رئيسيا للأفكار الإبداعية.

6- تركز إدارة المعرفة على الابتكار أكثر من التحسين المستمر ولذلك فإنها تضع مجموعة من الأدوات وفرص الدعم لإعادة هندسة العمليات بغرض أ ن المنافع الكبرى ستعود على المنظمة من خلال الابتكار والإبداع.(2)

---

(1)TISCIER,Bruno.La problématique de la gestion des connaissances:le cas d'une entreprise de développement informatique bancaire.(S,L):université de nantes,2001,p.83

(2) العلي،عبد الستار.المرجع السابق.ص.65

2-5 وظائف إدارة المعرفة:(1)

1- توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات و التفصيلات في التقارير المرفوعة من المرؤوس إلى الرئيس وهذا ما يشجع العا ملين على التواصل داخل المؤسسة وخارجها.

2- حفظ قاعدة من بيانات المعلومات على مستوى عال، حيث أن إدارة المعرفة تساعد في زيادة ولاء العميل أو على الأقل الحفاظ عليه.

3- تدعم وتسند التعلم الفردي وتعلم المجموعات وتقوي التعاضد بين أفراد المجموعات.

4- تشجع مشاركة الأفراد والجماعات في الخبرات والنجاحات وحتى الفشل.

5- الإهتمام بالعنصر البشري من حيث جلبهم وإستقطابهم ورعايتهم.

6- إعداد البنية التحتية اللازمة للمعرفة من حواسيب وبرمجيات ووسائل الإتصال اللازمة.

7- الإهتمام بالجوانب القانونية والأخلاقية للمعرفة بجميع عملياتها بحيث تكون قانونية وأخلاقية.

8- تحسين عملية إتخاذ القرارات بحيث تصبح هذه القرارات تتخذ بشكل أسرع من قبل المستويات الإدارية الدنيا، وبإستخدام موارد بشرية أقل.

---

(1) نجم، نجم عبود.إدارة المعرفة:المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات. عمان:مؤسسة الوراق،2005، ص.38

2-6 مراحـــل تنفيذ إدارة المعرفــــة(1)

1 تقييم البنية التحتية.

2 تحليل وتصميم وتطوير نظام إدارة المعرفة.

3 تدريب الكوادر البشرية

4 حساب العائد من الاستثمار وتقييم الأداء

- إن المؤسسات الاقتصادية من خلال إدارة المعرفة تتوقع أو تتحمل أن تجني ثمارا من إدارة المعرفة والتي تتمثل في:

- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أوغير الضرورية.
- تحسين خدمة العملاء عن طريق إختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر.
- تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات.
- تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقتها بمثيلاتها.

1) كرمالي، سلطان.إدارة المعرفة.عمان:الأهلية،2005،ص.35.

7-2 متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الإقتصادية:

لبناء نظام إدارة المعرفة لابد أن تتوفر المقومات والمتطلبات الأساسية لذلك والتي نجملها في مايلي:

1 **ثقافة المنظمة:**(1) إن ثقافة المؤسسة تتمثل في القيم و المعتقدات التي تقود السلوك الإنساني للأفراد العاملين المؤسسة الإقتصادية، إن إحدى الدراسات التي أجريت على شركة MC DONOUGHAUD DYER الأمريكيتين في عام 2001 وجدت أن هناك أربعة تحديات ضرورية، والأكثر أهمية التي تواجه إدارة المعرفة في هاتين الشركتين هي ليست المشكلات الفنية و إنما هي:

- ليس لدى العاملين في المؤسسة الإقتصادية الوقت الكافي لإدارة المعرفة.
- إن الثقافة المؤسسية الحالية لا تشجع على المشاركة في المعرفة.
- قلة فهم إدارة المعرفة ومنافعها في المؤسسة.
- عدم القدرة على قياس المنافع الحالية لإدارة المعرفة.

2 **الهيكل التنظيمي:**إن إدارة المعرفة تعتمد بصفة كبيرة على الهيكل التنظيمي في المؤسسة، حيث هناك العديد من الأبعاد وتتمثل هذه الأخيرة في:

- هرمية الهيكل في المؤسسة و التي تؤثر على الأفراد العاملين في المنظمة العلاقات فيما بينهم.(2)
- من الممكن أن تساند الهياكل التنظيمية داخل المؤسسة عملية تفعيل إدارة المعرفة، من خلال الهياكل الخاصة و القواعد التي تساند بصورة مباشرة إدارة المعرفة.

3-**البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات :** إنه من الممكن تفعيل إدارة المعرفة بواسطة البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات، حيث يجري تطوير أنظمـــــة

(1) ROY, Marie christine.Systèmes de gestion des connaissance.Etats-unis:université harvard, 2007,p167

(2) حجازي، هيثم علي.المرجع السابق.ص.81

وتكنولوجيات المعلومات مباشرة بهدف دعم إدارة المعرفة . حيث أن تطوير البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات المتكاملة في المؤسسة تؤدي إلى مساندة حاجات نظم المعلومات في المؤسسة، كما تشمل البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات:

- معالجة البيانات data processing
- تكنولوجيات الإتصالات والشبكات وأنظمتها.

4-المعرفة المشتركة العامة: تمثل المعرفة المشتركة العامة إحدى المكونات الضرورية للبنى التحتية التي تساند إدارة المعرفة، وتمثل الخبرات المتراكمة في المؤسسة والتي تؤدي إلى:

- بناء الشمولية لإدارة المعرفة وفعالياتها.
- تنظيم المبادئ التي تساند الإتصالات والشبكات.

2-8 عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الإقتصادية:

إن نشاطات المؤسسات الإقتصادية تعاملت مع المعرفة من خلال وجهتي نظر الأولى كونها شيئا object وركزت على حقيقة المعرفة الموجودة في المورد البشري فهي موجودة معه طوال الوقت، أما وجهة النظر الثانية فتعاملت مع المعرفة كعملية لها كينونة إقتصادية يمكن إيجادها وتراكمها ، وعلى ضوء ذلك أصبح الهدف الوحيد لإدارة المعرفة بالنسبة للمؤسسة الإقتصادية هوالإنتفاع الكلي بالمعرفة الموجودة وتضمين هذه المعرفة في المنتجات والخدمات لتحسين القدرات الجوهرية والمزايا التنافسية كماأنه لايوجد إتفاق بين العلماء والباحثين في مجال إدارة المعرفة على عدد عمليات المعرفة ولا على ترتيبها.(1)

(1)http:// www.khayma.com/madina/m3-files/marefa.html

2-8-1 تشخيص المعرفة:(1)

إن تعريف المعرفة داخل المؤسسة الإقتصادية للزبائن والسوق أو المنتج يعتبر الخطوة الأولى لإدارة المعرفة، ثم يتم بعدها البحث عن مكان وجودها أهي موجودة في رؤوس العاملين أم في النظم أم في الإجراءات.

ولابد من المقارنة بين موجودات المعرفة الحالية في المؤسسة الإقتصادية وموجودات المعرفة المطلوبة للمؤسسة، ويمثل هذا الفرق حجم الجهود التي تحتاجها المؤسسة للإستمرار في عملية إبتكار معرفة جديدة. فخريطة المعرفة تستخدم في تشخيص المعرفة في المؤسسة الإقتصادية، كما أن البناء الهيكلي لإدارة المعرفة يوضح قدرات ومصادر المؤسســة في المعرفة وأنه يتكون من مخازن المعرفة ومصافي تكريرها والأدوار التنظيميــة وتكنولوجيا المعلومات.

2-8-2 إكتساب المعرفة:

بعد عملية تشخيص المعرفة تأتي عملية إكتساب المعرفة من مصادرهـــا المختلفة كما أن مصادر إكتساب المعرفة قد تكون داخلية مثل : مستودعـــات المعرفة أومن خلال المشاركة في الخبرات، والممارسات وحضور المؤتمرات الندوات، النقـــاش والحوار والإتصال بين جماعات العمل والمدير الأقدم والزبائن والعاملين أومن بيانات أساسية مثل البيانات المالية والإقتصادية والتي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى واضحة والعكس .وقد تكون من مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها عبرالحدود التنظيمية أو المشاركة فيها ويساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية ومما تقدمه من تسهيلات مثل المؤتمرات الفيديوية والشبكة العالمية (الأنترنيت) وغيرها(2) كما تحصل المؤسسة الإقتصادية على المعرفة من خلال الإستخبارات التسويقية وتحليلها ومن الأبحاث

---

(1) الزامل، ريم.إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة.مجلة العالم الرقمي،ع16، 2003
(2) حجازي، هيثم علي.المرجع السابق. ص.105

عن الصناعة والأبحاث الأكاديمية ومن الخبراء والمختصين في مجال الصناعة، وكذلك من الإندماج والإستحواذ من المستشارين ومن إستقطاب العاملين الجدد.

2-8-3 توليد المعرفة:(1)

يرى NONAKA وTAKEUCHI (11، 2004) إلى أن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة، أي أن المؤسسة لا تستطيع توليد المعرفة بدون الأفراد ولذلك يجب على المؤسسة الإقتصادية أن تدعم وتحفز نشاطات توليد المعرفة التي يقوم الأفراد بها، بل عليها توفير البيئة المناسبة لهم، وعليه فإن عملية توليد المعرفة المنظمية يجب أن يتم فهمها على أنها عملية توسيع المعرفة التي يتم توليدها على يد الأفراد، وبلورتها على مستوى الجماعة من خلال الحوار والمحادثة والتشارك في الخبرة أو مجتمع الممارسة.

2-8-4 تحويل المعرفة:(2)

تقوم المؤسسات عادة بتوليد المعرفة وإستخدامها من خلال عملية يطلق عليه(تحويل المعرفة) وتعني تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة والعكس بالعكس.

كما يرى كل من NONAKA وTAKEUCHI (66 & 54 ،2004) أن المؤسسة لا تستطيع توليد المعرفة بنفسها،لأن المعرفة الضمنية التي يحملها الافراد هي أساس عملية توليد المعرفة المؤسساتية وبالتالي يجب على المنظمة أن تجمع المعرفة الضمنية وتراكمها على المستوى الفردي ثم يتم توسيعها من خلال أربعة أنماط من عملية تحويل المعرفة وهذه الأنماط هي:

- تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية
- تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة
- تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية

(1)WIIG,Karl. Knowledge management,foundation:thinking about thinking. Arlington:schima press,2002.p.75

(2) كرمالي، سلطان.المرجع السابق.ص50.

- تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة

2-8-5 تخزين المعرفة:

إن عملية تخزين المعرفة تعود إلى الذاكرة التنظيمية والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بها، فيه ا الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظـــم الخبيرة، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيم ية الموثقة والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل، وأنه مع الزمن تتراكم المعرفة التنظيمية ويساعد في ذلك برمجيات المجموعة، إ ذ تلع ب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في تحسين توسيع الذاكرة التنظيمية وإسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة.(1)

2-8-6 تطبيـق المعرفة:

إن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها ولن تقود عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة، وخاصة في العملية الإستراتجية في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن لذلك فالمعرفة قوة إذا طبقـــت.(2)

---

(1) كرمالي ،سلطان.المرجع السابق.ص.98
(2) حجازي ، هيثم علي.المرجع السابق. ص.110

2-9 معوقات إدارة المعرفة:(1)

تواجه إدارة المعرفة مجموعة من المعوقات والمشكلات التي قد تواجهها أثناء التطبيق أو قبل التطبيق ونذكر منها مايلي:

1. هناك غموض في الحدود الفاصلة بين المعرفة الظاهرية والمعرفة الضمنية بسبب التداخل بين الإثنين بحيث يجعل من الصعب الفصل بينهما.
2. صعوبة قياس مدى نجاح برنامج إدارة المعرفة حيث أن أثارها ومردوداتها لم تفحص بعد.
3. صعوبة تحديد المعلومات والمعارف التي من الضروري وضعها في برنامج إدارة المعرفة، وهل المعرفة التي وضعت كافية أم لا وماهي نوعيتها؟.

أما THIERRUAF فيرى أن هناك بعض المشكلات التي تواجه عملية تطبيق إدارة المعرفة:

1. **العزلة:** حيث أن منفذي نظام أو برنامج إدارة المعرفة قد يعملون بعيدا عن غيرهم من الموظفين مما يسبب لهم عزلة، الأم ر الذي قد يؤدي إلى بناء وتطوير قدرات وإمكانيات تتلائم مع معتقدات منفذي النظام الشخصية، مم ا ينعكس على قناعتهم بالأنشطة والأعمال التشغيلية والوظيفية الأفضل التي قد لا تفضلها الإدارة العليا، مما يعني وجود إختلاف حول القدرات والإمكانات والإجراءات بين منفذي النظام والإدارة العليا.
2. **عدم توفير الكادر البشري** المؤهل بالشكل الكافي للقيام بمهام نظام إدارة المعرفة وهذا يعني نقص واضح ببرامج التدريب والنوعية الهادفة.
3. **عدم توفر البنية التحتية اللازمة** مما يعني الفشل الذي يؤدي إلى إنعكاسات سلبية على المنظمة.

(1) الخلوف، إبراهيم إسماعيل.إدارة المعرفة:الممارسات والمفاهيم.عمان:مؤسسة الوراق،2006،ص.110.

4. **الفجوة بين الإمكانات والطموح**، حيث يتوقع من نظام إدارة المعرفة بعد تطبيقه أن يحقق الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة.(1)

خاتمـــــــــــــــــــة

تكمن أهمية إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الإقتصادية وتزيد من عوائد المؤسسة الإقتصادية ورضا العاملين وولائهم كما تحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل لذلك فإن إدارة المعرفة أمرا حاسما في المؤسسة الإقتصادية.

الفصل الرابع

إجراءات الدراسة الميدانية

- **مجالات الدراسة:**

1-1 المجال الزمنـــــــــي:

وهو الوقت الذي إستغرقته الدراسة الميدانية بدءا من تحديد مجالهـــــــــــا وإختيار عينتها والأدوات البحثية المستخدمة فيها، مرورا بتطبيقها بعد تجريبها وتعديلها ووصولا إلى تحليلها وإستخلاص النتائج .وقد إستغرقت دراستنا 06أشهر إبتداءا من شهر جانفي 2008 إلى غاية نهاية شهر جوان .2008

2-1 المجال البشري:

وهو المجال الذي يضم جميع الذين مستهم الدراسة ولديهم علاقة بموضوع البحث من قريب أو بعيد، وقد حرصنا عند إختيارنا للعينة التي أجرينا عليها الدراسة أن تكون ممثلة لغالبية المجتمع الأصلي أصدق تمثيل، والذين مستهم دراستنا هم إطارات المديرية العامة للمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة والذين بلغ عددهم 78 موظف.

3-1 المجال الجغرافي:

وهو الإطار أو النطاق الذي أجريت فيه الدراسة والذي يتوزع عليه مجتمع دراستنا والذي طبقنا فيه أدوات بحثنا، ومجالنا الجغرافي هو المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بمدينة قسنطينة(عين سمارة).

التعريف بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة (ENMTP):

المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية (ENMTP):ناتجة عن إعادة الهيكلة لسوناكوم SN للمعادن سنة 1983، وتحولت إلى شركة بأسهم سنة 1995،رأسمالها الإشتراكي هو 2.200 مليار دينار جزائري حائز على 100% .هدفها الإجتماعي هوالإنتاج، التجارة والصيانة لمجموعة كبيرة من المنتجات والمعدات للأشغال العمومية.

كما تضم المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية (ENMTP): 10 وحدات في المجموع.

عــــين سمــــــــارة:

-وحدتان (02) للإنتاج

-وحدة (01) تجارية

-وحدة (01) للخدمات

-وحدة (01) مقر

-وحدة (01) لقطع الغيار

-وحدة (01) للإصلاح والتحسين

بجايـــــــــــة:

-وحدة (01) للإنتاج

الجزائـــــــر العاصمـــــــة:

-وحدة (01) فرع من الشركة

-وحدة (01) تجارية

وهـــــــــران:

-وحدة (01) تجارية

عنابـــــــــة:

-وحدة (01) تجارية

➢ إن المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية (ENMTP): بدون شك أكبر مؤسسة ثابتة على مستوى ولاية قسنطينة .حيث تحتل مكانة ومرتبة متفوقة في الحياة الإقتصادية والإجتماعية على الصعيد المحلي والوطني.

-نشاطها يسمح لها بضمان خطة عمل ناتجة عن مختلف المتعاملين العموميين والخواص على مستوى الوطن.

- شبكة الوكلاء والعميلين يمثلون قسم كبير في التوظيف على المستوى الوطني لعدة أشخاص.

– مزود مهم لعتاد الأشغال العمومية والمصالح المشتركة لعدة متعاملين وطنيين في مجالات BTPH، الهيدروكاربونات والصناعة.

– تلعب دورا إستراتيجيا في الإقتصاد الوطني بكونها زبون مهم لمؤسسات وطنية أساسية للفولاذ، ورشة الحدادة،التصهير،الدهان،محركات،وقود،مطاط الكهرباء والغاز

2– عينة الدراسة:

تعد العينة دعامة أساسية في البحث العلمي، بإعتبارها مصدرا أساسيا في إستيقاء المعلومات والمعطيات الواقعية، ومن أهم الأمور الواجب مراعاتها في إختيار العينة هوحجمها، حيث يقصد بحجم العينة عدد الوحدات التي يجب على الباحث دراستها وجمع بيانات منها، بحيث تكون ممثلة ودقيقة."(1)

ونوع العينة المعتمدة في هذه الدراسة هي عينة عمدية م قصودة تمثلت في فئة الموظفين العاملين بالمديرية العامة للمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة والذين بلغ عددهم 78 موظف والسبب في إختيار هذه الفئة لأن هذه الأخيرة عبارة عن إطارات، كما أنه في المديرية العامة أين يتم تطبيق إدارة المعرفة وكذا صناعة القرار الإداري.

(1) عبد الهادي، محمد فتحي. البحث ومناهجه في علم المكتبات والمعلومات . القاهرة :الدار المصرية اللبنانية، 2002، ص.112

3- منهج الدراسة:

"وهو طريقة موضوعية يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة من الظواهر بقصد تشخيصها وتحديد أبعادها ومعرفة أسبابها وطرق علاجها والوصول إلى نتائج عامة يمكن تطبيقها."(1)

فلإجراء أي دراسة علمية يجب على الباحث أن يختار منهجا ملائما لدراسته ولقد إتبعنا في دراستنا على منهج دراسة الحالة وهذا تبعا للإشكالية المطروحة والتساؤلات والفرضيات، ولقد قمنا بدراسة حالة مكتبة المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة.

4-أدوات جمع البيانات:

إن نجاح أي بحث يتوقف على مدى حسن إختيار الأدوات المناسبة من أجل الحصول على المعلومات والبيانات حول المشكلة المراد دراستها، وتختلف هذه الوسائل بإختلاف موضوع البحث ومجالاته.ولقد إعتمدنا في دراستنا على:

4-1 المقابلة:

وهي وسيلة أساسية تمكن الباحث من الوصول إلى المعلومات وذلك من خلال مواجهة المبحوث وجها لوجه وإجراء حوار معه، وبالتالي هناك فعل ورد فعل وهنا يفتح المجال للنقاش ومنه الوصول إلى أكبر قدر ممكن من المعلومات المهمة التي لا يمكن الوصول إليها إلا من خلال المقابلة.ووعيا منا بأهمية المقابلة ومميزاتها المتعددة قمنا بإجراء مقابلة مع :

---

(1) الصاوي،محمد؛مبارك،محمد .البحث العلمي :أسسه وطرقة كتابته.القاهرة :المكتبة الأكاديمية،1992،ص.35.

-رئيس مصلحة الموارد البشرية.

-رئيس مصلحة الوحدة التجارية.

-المكتبية.

ولقد تمثلت محاور المقابلة في النقاط التالية:

1.هل توجد مكتبة متخصصة في المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة؟

2.ماهي مساحة المكتبة المتخصصة وماهو موقعها؟

3.كم يبلغ رصيد المكتبة المتخصصة؟

4.هل المكتبي متخصص في مجال علم المكتبات ؟

5. ماهي نشاطات المكتبي؟

6. هل يساهم المكتبي في إتخاذ القرارت؟

7.هل يساهم المكتبي في تطبيق إدارة المعرفة؟

8.هل الموظفون يستعملون المكتبة المتخصصة في عملية البحث عن المعلومات؟

4-2 إستمارة الإستبيان:

بعد القيام بالمقابلة، وإستجواب المبحوثين حول وجود وواقع الم كتبة المتخصصة للمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة، قمن ا بتوزيع إستمارة إستبيان هذه الأخيرة تعتبر أداة أساسية لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث،ولقد تم توزيع إستبيان تجريبي على مجموعة من الموظفين (20 إستمارة) وذلك لتصحيح بعض المفاهيم التي قد تبدو غريبة نوعا ما على الموظفين.وبعد عملية التصحيح والتعديل قمنابتوزيع (78) إستمارة إستبيان على 78 موظف بالمديرية العامة للمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية ENMTP بقسنطينة.ولقد تضمنت هذه الإستمارة أربع(04)محاور وكان ذلك على النحو التالي:

المحور الأول: تناول هذا المحور البيانات الشخصية للمبحوثين وتضمن الخصائص التالية: الجنس، العمر، المستوى التعليمي،الوظيفة، الأقدمية في المؤسسة والتكوين.

المحور الثاني:تناول هذا المحور المعلومات في المؤسسة الإقتصادية، وتتدرج ضمن هذا المحور 10أسئلة.من (08 إلى 17).

المحور الثالث: تناول هذا المحور إدارة المعرفة في المؤسسة الإقتصادية، وتندرج ضمن هذا المحور 07 أسئلة من (18 إلى 24)

المحور الرابع: تناول هذا المحور المكتبة المتخصصة وإتخاذ القرار في المؤسسة الإقتصادية وتندرج ضمن هذا المحور07 أسئلة من(25 إلى 31).

الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية

1- بيانات الدراسة الميدانية وتحليلها:

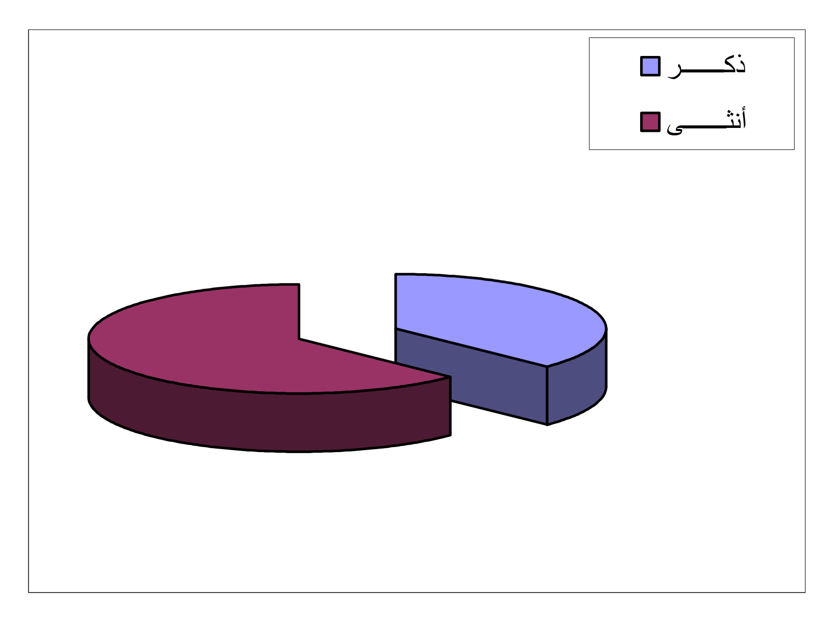
1-1 المحورالأول: البيانـــات الشخصيـــة في المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة

الجدول رقم (01) يوضح توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكـــــر	26	%37.14
أنثـــــى	44	%62.85
المجموع	**70**	**%99.99**

من خلال الجدول رقم (01) يتبين لنا أن أغلبية المبحوثين من فئة الإناث وهذا ما توضحه النسبة 62.85%، في حين نجد نسبة الذكور تقدر بـــ 37.14%.

- لقد قمنا بتوزيع إستمارة الإستبيان على موظفي المديرية العامة للمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة(enmtp) أين يمكن تطبيق إدارة المعرفة والمتمثلة في تحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة (enmtp) وتوظيفها في أنشطتها الإدارية المختلفة كإتخاذ القرارات الإدارية وإجراءات العمل والتخطيط الإستراتيجي، وكما هو معروف فمعظم فئة الإناث تتواجد في الإدارة وهو ماتوضحه النسبة 62.85% على عكس العنصري الرجالي هذا الأخير يتواجد في كل من الوحدة التجارية والوحدة الصناعية وهذا ماتبينه النسبة 37.14% أين يكون هناك العتاد وماشبه ذلك من الألات والمحركات.



الشكل رقم (09) يوضح توزيع العينة حسب الجنس

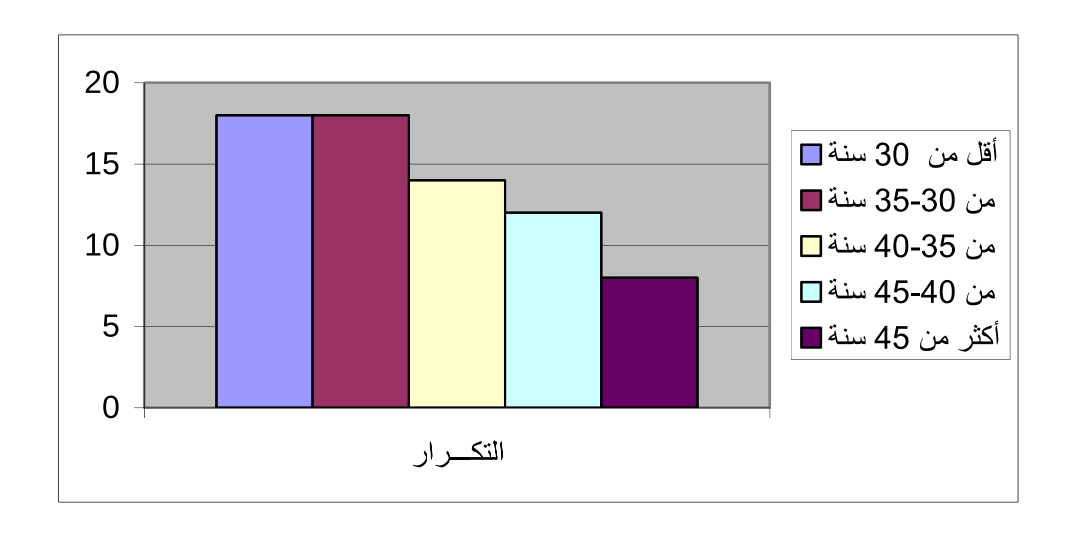
الجدول رقم (02) يوضح توزيع العينة حسب العمر

العمـــــــــــــر	التكـــــرار	النسبـــــــة
أقل من 30 سنة	18	%25.71
من 30-35 سنة	18	%25.71
من 35-40 سنة	14	%20
من 40-45 سنة	12	%17.14
أكثر من 45 سنة	08	%11.42
المجموع	**70**	**%99.98**

من خلال الجدول رقم (02) يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين لاتتجاوز أعمارهم 35سنة حيث قدرت فئة الموظفين الذين أعمارهم أقل من 35 سنة بـــ25.71% ونفس النسبة بالنسبة للفئة التي تتراوح أعمارهم من 30 سنة إلى 35سنة أما فيما يخص الذين تتراوح أعمارهم مابين 35 سنة و40 سنة فلقد قدرت نسبتهم بـــ 20%، ثم نجد الذين تتراوح أعمارهم مابين 40 و45 سنة بنسبة

17.14% وفي الأخير نجد الذين تتجاوز أعمارهم 45سنة قدرت نسبتهم بــ %11.42.

- إن موظفي المديرية العامة للمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة هم موظفون جدد أعمارهم بين 30 و35 سنة هذه الفئة تمتاز بالحيوية والنشاط والمرونة هذه الميزات والخصائص تساعد في تسهيل عملية البحث عن المعلومات ومعالجتها لإتخاذ القرارات المناسبة.



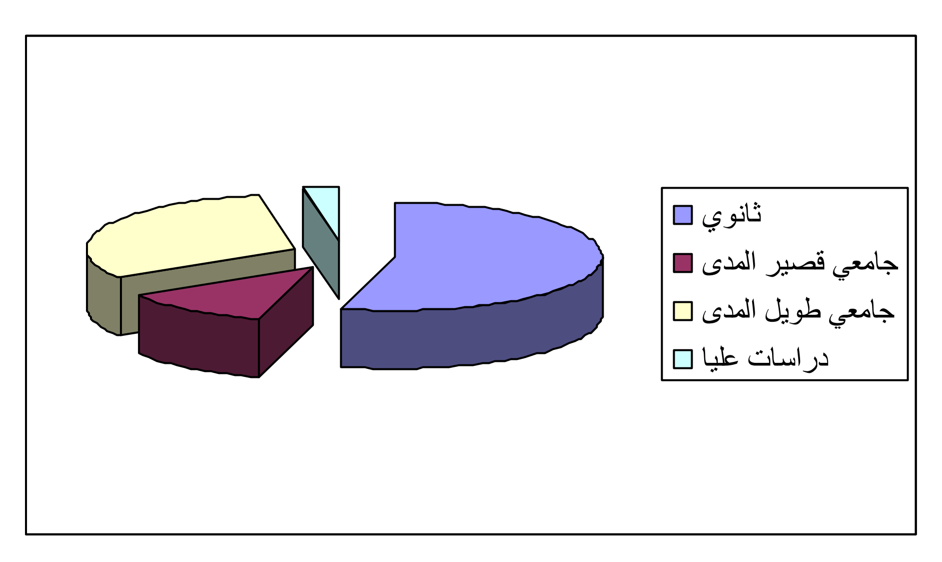
الشكل رقم (10) يوضح توزيع العينة حسب العمر

الجدول رقم (03) يوضح توزيع المستجوبين حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي	38	% 54.28
جامعي قصير المدى	08	% 11.42
جامعي طويل المدى	22	% 31.42
دراسات عليا	02	% 02.85
المجموع	**70**	**% 99.97**

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (03) أن أغلبية المبحوثين (موظفي المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة ENMTP) لديهم مستوى ثانوي وهذا ماتوضحة النسبة 54.28%،ثم في المرتبة الثانية نجد الجامعيين ذوي المدى الطويل بنسبة 31.42%، ثم في المرتبة الثالثة الجامعيين ذوالمدى القصير بنسبة 11.42%،وفي الأخير نجد الذين لهم دراسات عليا حيث قدرت نسبتهم بـــ 02.85%.

- كلما كان هناك موظفين مؤهلين كلما كانت هناك عملية إنتاج وتوليد المعارف بشكل أكبر .فالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة تعيش في بيئة تتصف بسرعة التغيير على مختلف الأصعدة الأمر الذي يتطلب ضرورة الإستجابة لتلك المتغيرات القائمة على المعرفة، فالتغيير المستمر في البيئة الخارجية قد يفرض التغيير المستمر في عمل أي قسم أو جزء من المؤسسة الإقتصادية الذي يؤثر بدوره على باقي الأجزاء والأقسام، فلذلك يجب أن يكون أفراد المؤسسة متعلمين قادرين على إستيعاب المتغيرات المستجدة والإستجابة لها والتصرف معها.



الشكل رقم (11) يوضح توزيع المستجوبين حسب المستوى التعليمي

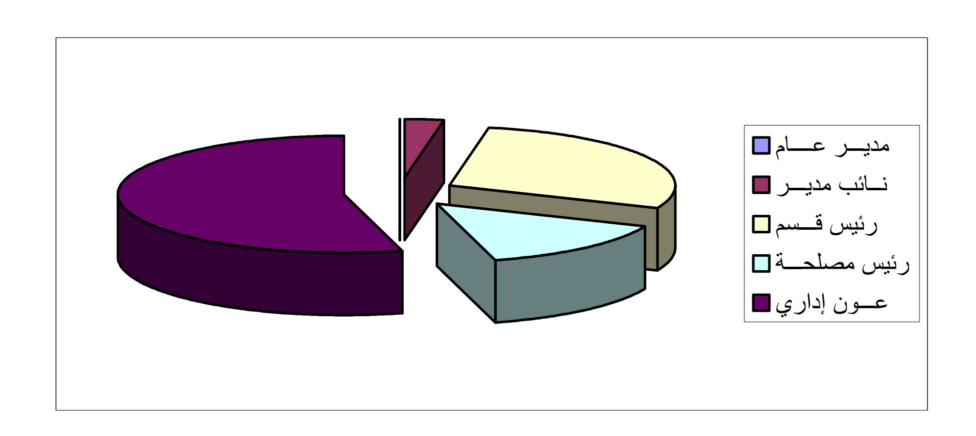
الجدول رقم (04) يوضح توزيع العينة حسب وظيفتهم على مستوى المصلحة

الوظيفـــــــــــة	التكــــــــرار	النسبـــــــــــة
مدــر عـــــــام	00	% 00
نـائب مديـــــــر	02	% 02.85
رئيس قـــــــسم	20	% 28.57
رئيس مصلحـة	10	% 14.28
عـــون إداري	38	% 54.28
المجموع	**70**	**% 99.98**

من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين هم أعوان إداريـين وهذا ما يتضح من خلال النسبة 54.28%، ثم في المرتبة الثانية نجد رؤساء الأقسام والذين قدرت نسبتهم بـــ 28.57%، كما نجد في المرتبة الثالثة

رؤساء المصالح بنسبة 14.28%، أما فيما يخص المرتبة الرابعة فهي تخص نواب المدراء و التي قدرت نسبتهم بـــ 02.85%، أما فيما يخص المدراء العامين فلقد قدرت نسبتهم بـــ 00.00%.

- إن المديرية العامة للمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة تمتاز بالتنوع في المناصب وهذا مايسهل من عملية إنتقال المعلومات بين الموظفين بطريقة منظمة،حيث يتم تقسيم الوظائف على كل واحد حسب منصبه .فالمستويات الدنيا تقوم بعملية البحث عن المعلومات وتقوم ببثها للمستويات العليا هذه الأخيرة تقوم بإتخاذ القرارات.



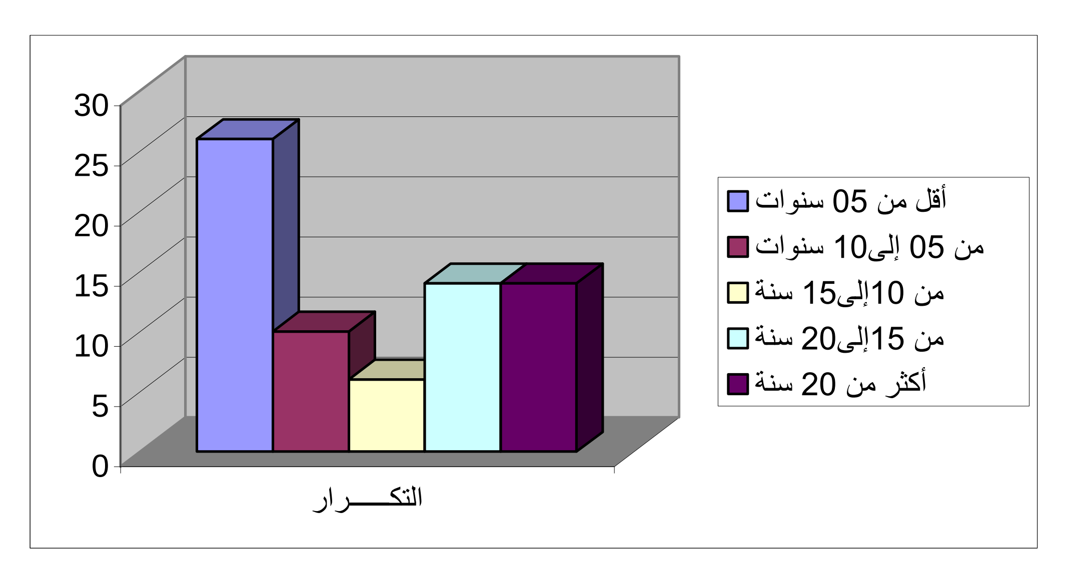
الشكل رقم(12) يوضح توزيع العينة حسب وظيفتهم على مستوى المصلحة

الجدول رقم (05) يوضح توزيع المستجوبين حسب أقدميتهم في المؤسسة الوطنية العتاد الأشغال العمومية بقسنطينة

المـــــــــدة	التكـــــــــرار	النسبـــــــــة
أقل من 05 سنوات	26	%37.14
من 05 إلى10 سنوات	10	%14.28
من 10إلى15 سنة	06	%08.57
من 15إلى20 سنة	14	%20
أكثر من 20 سنة	14	%20
المجموع	**70**	**%99.99**

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (05) أن معظم موظفـــي مؤسســـة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة هم موظفون جدد، وهذ ا ماتوضحة النسبة 37.14%، وتتعلق بالذين لهم أقل من 05 سنوات في الخدمة، أما فيما يخص الفئة التي تتراوح أقدميتها من 05 إلى 10سنوات فلقد قدرت نسبتها بـــ14.28% ،أما الذين تواوحت أقدميتهم من 10إلى 15 سنة فلقد قدرت نسبتهم بـــ08.57%، وفي الأخير نجد نفس النسبة 20% بالنسبة للموظفين الذين تراوحت أقدميتهم من 15إلى 20 سنة وكذا للذين أقدميتهم كانت أكثر من 20سنة.

- إن الأقدمية في المهنة تلعب دور كبير في عملية صناعة القرار في المؤسسة الإقتصادية، فكلما كان للموظف أقدمية في العمل كلما إكتسب خبرة أكبرحول المجال الذي يعمل فيه، وهذا مايساعد في عملية البحث عن المعلومات وكذا إتخاذ القرار بأقل وقت ممكن .كما أن الموظف الذي له أقدمية في العمل يستطيع مساعدة الموظفين الجدد في معالجة المعلومات وبثها لصن اع القرار(المدير).



الشكل رقم(13) يوضح توزيع المستجوبين حسب أقدميتهم في المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة(ENMTP)

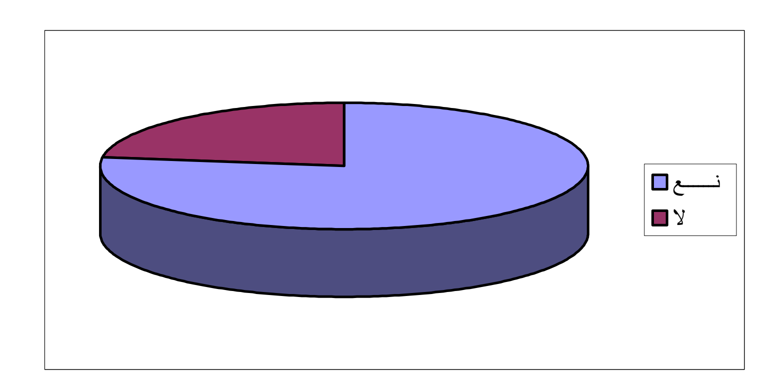
الجدول رقم (06) يوضح توزيع المستجوبين حسب التكوين

الجـــــــــــواب	التكـــــــرار	النسبـــــــــة
نــــــــــعم	54	% 77.14
لا	16	% 22.85
المجموع	**70**	**% 99.99**

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن معظم المبحوثين قاموا بتربصات ودورات تدريبية حيث قدرت النسبة بـــ 77.14%، في حين نجد فئة قليلة لم تتلقى دورات تدريبية وهذا ما تمثله النسبة 22.85%.

- إن أي مؤسسة إقتصادية ترغب بالتقدم والنجاح والإستمرار تسعى إلى تعليم موظفيها عن طريق البرامج التدريبية التي تعقدها لتشكل الأساس في إنشاء قاعدتها المعرفية وذلك سعيا منها لإنشاء قيمة جديدة لكسب ميزة تنافسية تفوق منافسيها، فبقدر مايكون الشخص مؤهلا علميا وعمليا يكون أكثر قدرة على الأداء.فبقدر ماكان موظفو مؤسسة (enmtp) مؤهلون بقدر

ماتستطيع هذه المؤسسة من الحصول على الميزة التنافسية وبقدر مايواكب موظفيها التغيرات والتطورات الحاصلة في التكنولوجيا الحديثة وهو ماتوضحه النسبة 77.14% .والمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية تقوم بإرسال موظفيها إلى سويسرا وفرنسا للقيام بدورات تدريبية.



الشكل رقم (14) يوضح توزيع المستجوبين حسب التكوين

الجدول رقم (07) يوضح توزيع المستجوبين حسب عدد الدورات التدريبية

عدد المرات	التكـــــــــــرار	النسبـــــــــــة
مرة واحدة	08	% 14.81
مرتين	06	% 11.11
03 مرات	02	% 3.70
أكثر من 03 مرات	38	% 70.37
المجموع	**54**	**% 99.99**

إن معظم المبحوثين الذين تلقوا تكوينا، قامو ا بأكثر من 03 دورات تدريبية وهذا ما توضحه النسبة 70.37%، كما أن هناك من قاموا بدورة تدريبية واحدة وهو ما تبينه النسبة 14.81% ثم الفئة التي قامت بدورتين تدريبيتين و التي مثلت بنسبة 11.11%، وأخيرا الفئة التي قامت بثلاث دورات تدريبية و هذا بنسبة 03.70%.

- إن التطورات الحاصلة في التكنولوجيا الحديثة تفرض على الموظفين مواكبة الوسائل التكنولوجية الحديثة وكذا كيفية التعامل معها بد ون صعوبات لدى فالقيام بدورة تدريبية واحدة لا يكفي بل يجب أن يكون هناك عدة دورات تدريبية للتمكن الجيد من الوسائل الحديثة،ولهذا نجد موظفي المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية قاموا بعدة دورات تدريبية،حيث المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية تقوم بإرسال موظفيها إلى سويسرا وفرنسا للتكوين والتعلم.

نتيجـــــــــة عامة:

إن أغلبية موظفي المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة من فئة الإناث وذلك بنسبة 62.85% وهذا مايوضحه الجدول رقم (01)،كما أن أغلبية الموظفين هم موظفون جدد ومؤهلون أي خريجي الجامعات وه ذا مايعكسه الجدول رقم (03)،وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على أن عملية إتخاذ القرارت في المؤسسة الإقتصادية تتم من طرف الإطارات،كماأن موظفي المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة قاموا بعدة دورات تدريبية خاصة في فرنسا وسويسرا وهذا للتمكن من التعامل مع وسائل الإتصال والتكنولوجيا الحديثة هذه الأخيرة أصبحت ضرورة لا يمكن الإستغناء عنها في المؤسسة الإقتصادية بصفة خاصة وكل المؤسسات الأخرى بصفة عامة.

2-1 المحور الثاني : المعلومات في المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة (ENMTP):

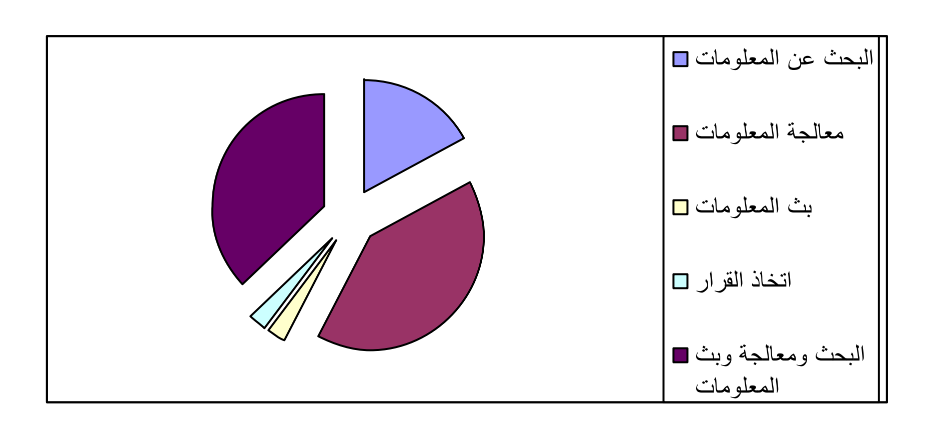
الجدول رقم (08) يوضح توزيع المستجوبين حسب مهامهم على مستوى المصلحة.

المهـــــــام	التكرار	النسبة
البحث عن المعلومات	12	% 17.14
معالجة المعلومات	28	% 40
بث المعلومات	02	% 02.85
اتخاذ القرار	02	% 02.85
البحث ومعالجة وبث المعلومات	26	% 37.14
المجموع	**70**	**% 99.98**

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية الموظفين يقومون بمعالجة المعلومات وهذا ماتعكسه النسبة 40%، كما أن هناك فئة من الموظفين تقوم بعملية البحث ومعالجة وبث المعلومات وهو ماتوضحه النسبة 37.14%، أما فيما يخص الموظفين الذين يقومون بعملية البحث عن المعلومات فقط فلقد قدرت نسبتهم بـــ17.14%، في حين نجد نفس النسبة ألا وهي 02.85 %فيما يخص مهمتي بث المعلومات وإتخاذ القرار.

- إن عملية البحث عن المعلومات من بين المصادر المختلفة ومعالجتها لبثها لصناع القرار تتم بطريقة منظمة، حيث يكون هناك تقسيم للمهام فيما بين الموظفين، فهناك فئة تقوم بالبحث عن المعلومات وهو ما توضحه النسبة 17.14% وذلك بإختيار وإنتقاء وتتبع المعلومات من خلال كتالوجات وتقارير العمل والمصادر الإلكترونية وذلك بإستخدام الأنترنيت، ثم تتم معالجة هذه المعلومات من طرف فئة أخرى من الموظفين وذلك بإنتقاء المعلومات المناسبة

والتي تخدم المؤسسة الإقتصادية وهو ماتوضحه النسبة 40% ليتم بث هذه المعلومات للمديرين أو صناع القرار وهذا ماتعكسه النسبة 2.85% لكي تتم عملية إتخاذ القرارات المناسبة وهو ماتوضحه النسبة 2.85% بالإضافة إلى ذلك فهناك فئة من الموظفين تقوم بجميع العمليات، إبتدا ءا من عملية البحث عن المعلومات فمعالجتها فبثهـــا وهو ما توضح ه النسبـــة37.14% وهذه العملية يقوم بها المدير أو رئيس المصلحة أو القسم في أغلب الأحيان.



الشكل رقم (15) يوضح توزيع المستجوبين حسب مهامهم على مستوى المصلحة

الجدول رقم (09) يوضح توزيع المستجوبين حسب طبيعة المعلومات الضرورية للقيام بالمهام الموكلة لهم

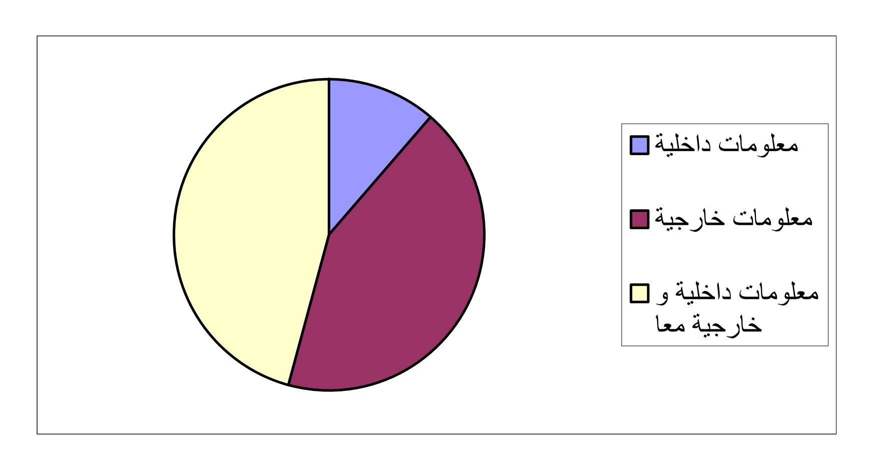
طبيعة المعلومات	التكرار	النسبة
معلومات داخلية	08	% 11.42
معلومات خارجية	30	% 42.85
معلومات داخلية وخارجية معا	32	% 45.71
المجموع	**70**	**% 99.98**

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن المعلومات الضرورية للقيام بالمهام الموكلة للموظفين هي المعلومات الداخلية والخارجية معا و التي قدرت نسبتها بـ 45.71%، ثم تليها المعلومات الداخلية بنسبة 42.85%، وأخيرا المعلومات الخارجية بنسبة 11.42%.

- تكمن قدرة المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة(ENMTP) في كفاءتها على إدارة المعلومات الداخلية والخارجية، ورفعها وتكاملها لأداء مهام إنتاجية بحد ذاتها بفاعلية وكفاءة، ونقصد هنا بالقدرة في دور الإدارة الإستراتيجية في التبني المناسب للمصادر والكفاءات والخبرات، داخل المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة(ENMTP) والعمل على تكاملها وإعادة صياغتها لمطابقتها مع متطلبات البيئة المتغيرة.

كما لونظرنا إلى حدة التنافس وزيادة عدد المؤسسات المنافسة سواء في الإنتاجي أو الخدمات مع التغير السريع والحاد في البيئة لوجدنا أن المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة (ENMTP) بحاجة إلى تكامل معلوماتها مع المعلومات الخارجية من خلال شبكات الإتصالات والتحالفات الإستراتجية والشركات المشتركة، فمؤسسة (ENMTP) بقسنطينة تتعامل بإستمرار مع

المعلومات الخارجية وهذا ما يتضح من خلال النسبة 42.85 % حيث تحصل عليها من خلال البيئة التي تعطيها صورة واضحة عن محيط المؤسسـة ومختلف العوامل المؤثرة فيها من عوامل إقتصادية، سياسية، اجتماعية وقانونية . وتتمثل هذه المعلومات الخارجية في المعلومات المتراكمة عن ا لسوق بما في ذلك طلبات الزبائن وتفضيلاتهم، معلومات عن بيئة الأعمال بما في ذلك الوضع السياسي والإقتصادي و التيارات الإجتماعية،معلومات عن خطط عمل المنافسين وأداءهم. كما أن موظفي مؤسسة ENMTP بقسنطينة يحتاجون إلى معلومات داخلية وهو ماتوضحه النسبة 11.42% للقيام بالمهام الموكلة إلي ـهم هذه المعلومات تتمثل في الحقائق والبيانات المتعلقة بنشاطات المؤسسة داخل جميع وحداتها(الإنتاج، المبيعات المخزونات،المشتريا ت، إدارة الموارد البشرية، المحاسبة...إلخ). فمؤسسة (ENMTP) بقسنطينة يجب أن تأخذ بعين الإعتبار هذه العوامل وذلك بتوفير كل الإمكانيات البشرية و المادية لفهم هذه المؤثرات لتكوين صورة واضحة وصحيحة ودقيقة لتحقيق أهدافها وإتخاذ القرارات المناسبة.



الشكل رقم (16) يوضح توزيع المستجوبين حسب طبيعة المعلومات الضرورية للقيام بالمهام الموكلة لهم

الجدول رقم (10) يوضح توزيع المستجوبين حسب بحثهم عن المعلومات على مستوى المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة (ENMTP)

المكان	التكرار	النسبة
مصلحة الأرشيف	02	% 02.85
الأنترنيت	09	% 12.85
المكتبة المتخصصة	09	% 12.85
مصلحة الأرشيف +الأنترنيت	08	% 11.42
مصلحة الأرشيف + الأنترنيت+المكتبة المتخصصة	42	% 60
المجموع	**70**	**% 99.97**

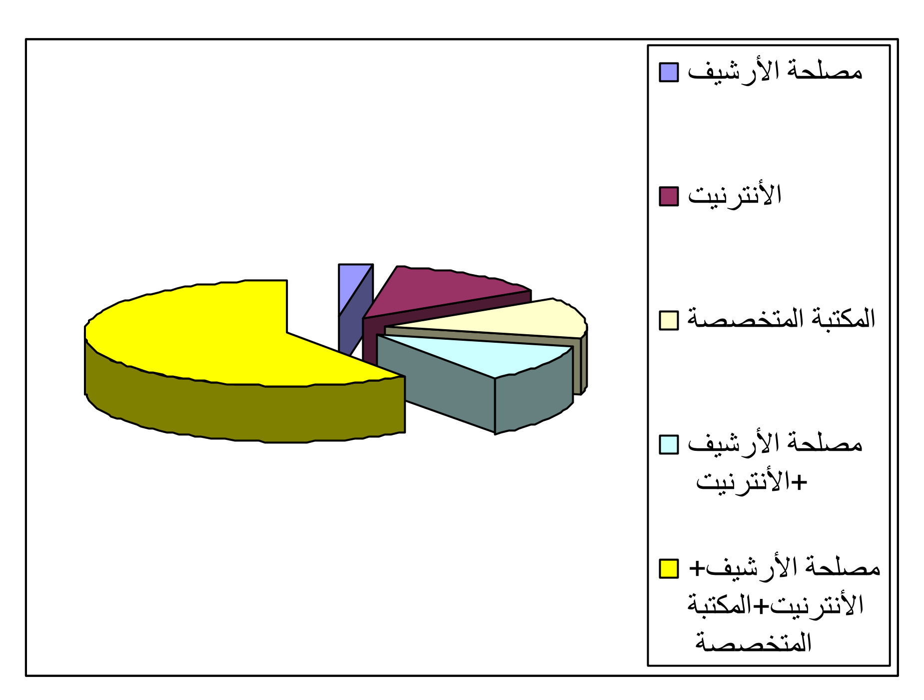
يتضح لنا من خلال الجدول رقم (10) أن نسبة كبيرة من موظفي المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة يستعملون أثناء بحثهم عن المعلومات مصلحة الأرشيف والأنترنيت و المكتبة المتخصصة معا وهذا بنسبة 60%، في حين نجد نسبة 12.85% من الموظفين يستعملون الأنترنيت فقط ونفس النسبة كذلك بالنسبة للموظفين الذين يستعملون المكتبة المتخصصة فقط أثناء بحثهم عن المعلومات،أما فيما يخص الموظفين الذين يستخدمون مصلحة الأرشيف والأنترنيت معا في بحثهم عن المعلومات فلقد قدرت نسبتهم بـــ 11.42%، وفي الأخير نجد نسبة 02.85% من الموظفين يستعملون مصلحة الأرشيف أثناء بحثهم عن المعلومات.

- إن موظفي المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة عند بحثهم عن المعلومات التي يحتاجون إليها يستعملون أماكن مختلفة وهذا لإختلاف طبيعة المعلومات التي يبحثون عنها، فهنا ك من يستعمل أثناء البحث عن المعلومات

مصلحة الأرشيف هذه الأخيرة يتم فيها تخزين المعلومات المتعلقة بالمؤسسة كالمعلومات الداخلية والمتمثلة في أوضاع العمل وصعوباته وكذا المعلومات المتعلقة بالسوق والقوانين حيث يتم الإحتفاظ بهذه المعلومات على شكل سجلات وتقارير وهذا ماتوضحه النسبة 02.85%.

كما أن هناك من يستخدم الأنترنيت وذلك بنسبة 02.85% كوسيلة للبحث عن المعلومات التي يحتاجها وهذا لكون الأنترنيت وسيلة تمتاز بالسرعة في البحث عن المعلومات (كالمعلومات المتعلقة بحالة السوق وكذا معلومات عن بيئة الأعمال بما في ذلك الوضع السياسي والإقتصادي والتيارات الإجتماعية، معلومات عن خطط المنافسين وأداءهم) .

كما نجد أن نسبة 12.85% من الموظفين عند بحثهم عن المعلومات تستخدم المكتبة المتخصصة هذه الأخيرة تحتوي على معلومات خاصة بالم وسسة الإقتصادية، كما أن المكتبي يساهم في عملية البحث عن المعلومات وذلك ببث كل المعلومات التي لها أهمية عن طريق النشرات اليومية لكل من الوحدة التجارية والوحدة الصناعية، فهو يساهم بتوفير المعلومات الضرورية لإتخاذ القرارات المناسبة والفعالة ،كما يستخدم الأنتونيت للإطلاع الأخبار الإقتصادية من خلال تصفح الصحف الإلكترونية وأهم المواقع الإلكترونية للمؤسسات الأقتصادية والعملاء، فالمكتبي يسهل عملية البحث للموظفين.



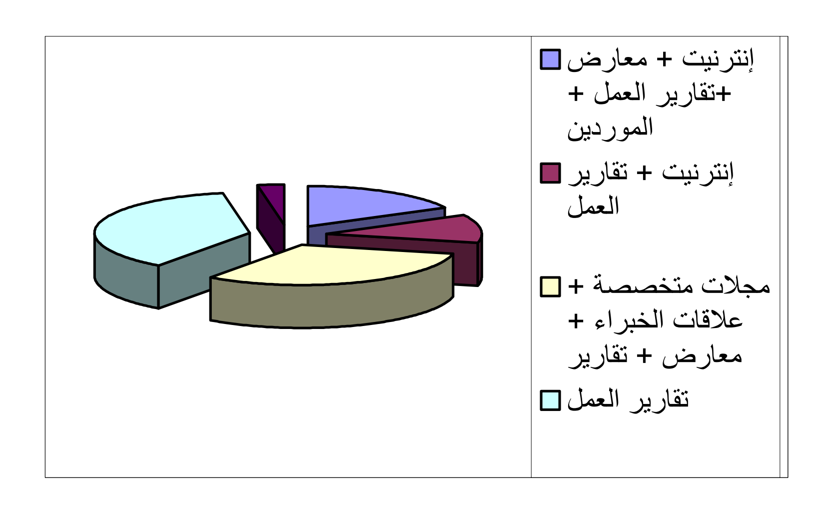
الشكل رقم (17) يوضح توزيع المستجوبين حسب بحثهم عن المعلومات على مستوى المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة (ENMTP)

الجدول رقم (11) يوضح توزيع المستجوبين حسب مصادر المعلومات المستخدمة للبحث عن المعلومات

مصدر المعلومات	التكرار	النسبة
إنترنيت + معارض +تقارير العمل + الموردين	12	% 17.14
إنترنيت + تقارير العمل	08	% 11.42
مجلات متخصصة + علاقات الخبراء + معارض + تقارير	22	31.42%
تقارير العمل	26	% 37.14
مؤتمرات + تقارير العمل	02	% 02.85
المجموع	**70**	**% 99.97**

من خلال الجدول رقم (11) يتبين لنا أن موظفي المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة أثناء بحثهم عن المعلومات يستخدمون مصادر متعددة،فهناك من يستخدمون تقارير العمل وذلك بنسبة 37.14% ،في حين نجد الموظفين الذين يستخدمون المجلات المتخصصة،علاقات العمل،المعارض،التقارير أثناء بحثهم عن المعلومات بنسبة قدرت بـــ 31.42%، أما فيما يخص الذين يستخدمون الأنترنيت، المعارض، تقارير العمل والموردين فقدرت نسبتهم بـــ17.14% ،كما نجد الذين يستخدمون الأنترنيت وتقارير العمل فلقد قدروا بنسبة 11.42%، وفي الأخير نجد فئة قليلة من الموظفين يستخدمون المؤتمرات وتقارير العمل وهو ماتعكسه النسبة 02.85%.

- إن موظفي المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة يقومون بالبحث عن المعلومات من بين المصادر المختلفة والمتمثلة في الأنترنيت،الموردين،علاقات الخبراء،المعارض حيث أن مثل هذه المصادر تمد المؤسسة الإقتصادية بالمعلومات البيئية والتنافسية هذه المعلومات تساعد على معرفة ما يجري في السوق حيث يستطيع المدير بذلك من معرفة نقاط القوة والضعف وبهذا فإن الإستخدام الأمثل لهذه المعلومات من طرف المدير يمكنه من تحقيق أفضل القرارات هذه الأخيرة ستقوده إلى الأداء الفعال للأنشطة الإدارية.



الشكل رقم (18) يوضح توزيع المستجوبين حسب مصادر المعلومات المستخدمة للبحث عن المعلومات

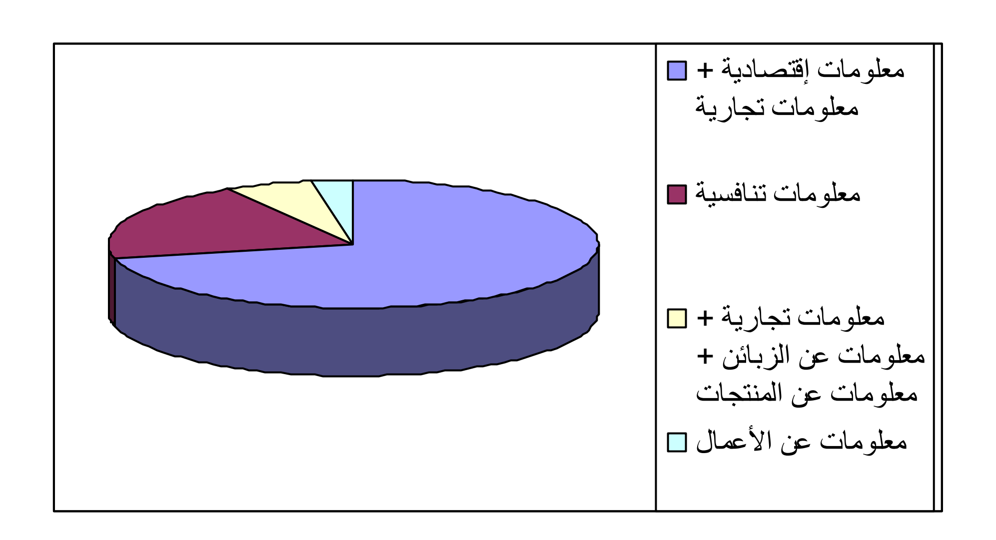
الجدول رقم (12) يوضح توزيع المستجوبين حسب طبيعة المعلومات المستخدمة في المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة

طبيعة المعلومات	التكرار	النسبة
معلومات إقتصادية + معلومات تجارية	50	% 71.42
معلومات تنافسية	14	% 20
معلومات تجارية + معلومات عن الزبائن + معلومات عن المنتجات	04	% 05.71
معلومات عن الأعمال	02	% 02.85
المجموع	**70**	**% 99.98**

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين يستخدمون بص فة كبيرة المعلومات الإقتصادية والمعلومات التجارية وهذا ماتبينه النسبة 71.42%، تليها المعلومات التنافسية بنسبة 20%، أما فيما يخص الموظفين الذين يستخدمون المعلومات التجارية ومعلومات عن الزبائن ومعلومات عن المنتجات فلقد قدرت نسبتهم بـــ05.71% وفي الأخير نجد فئة قليلة من الموظفين يستخدمون معلومات عن الأعمال والذين قدرت نسبتهم بـــ02.85%.

➢ المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة هي مؤسسة إقتصادية وتجارية في نفس الوقت ولذلك من المنطقي أن تكون المعلومات مستخدمة ذات طبيعة إقتصادية.كما أن المعلومات التنافسية مهمة لأغراض التنبؤ بالطلب وتحديد الأهداف وإعداد الخطط اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة ،حيث أن هذه المعلومات التنافسية تصنف إلى:

- مؤشرات الأداء الماضي وتشمل الربحية العائد على الإستثمار وحصة السوق وغيرها من البيانات التي تساعد في تحديد مجالات قوة وضعف المنافسين.
- مؤشرات النشاط التجاري:وتشمل الإستراتجيات التغيير والمجلات الإعلامية.
- الخطط المستقبلية:وتشمل معلومات عن خطط المنتجات الجديدة وغيرها من الخطط المؤثرة على مستقبل المؤسسة الإقتصادية.



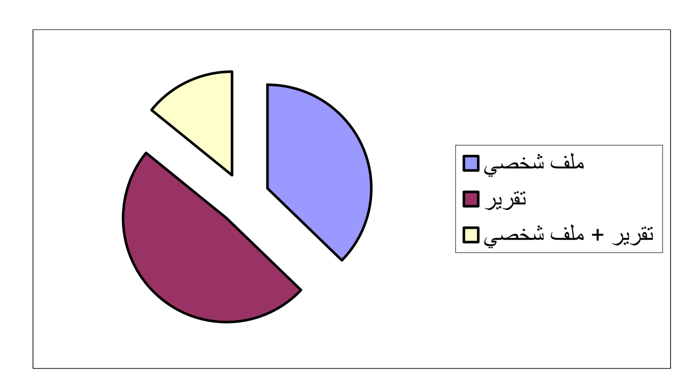
الشكل رقم(19) يوضح توزيع المستجوبين طبيعة المعلومات المستخدمة

الجدول رقم (13) يوضح توزيع المستجوبين حسب كيفية تخزينهم للمعلومات المستقاة

نوع الحامل	التكرار	النسبة
ملف شخصي	26	% 37.14
تقرير	34	% 48.57
تقرير + ملف شخصي	10	%14.28
المجموع	**70**	**% 100**

يتبين من الجدول رقم (13) أنه يتم تخزين المعلومات المسترقاة من عملية البحث في تقارير وهذا ما تعكسه النسبة 48.57% ، كما أن هناك فئة تقوم بتخزين المعلومات في ملفات شخصية وهي ما تمثله النسبة 37.14%، في حين نجد فئة من الموظفين يقومون بتخزين المعلومات في ملفات شخصية وتقارير وهذا ما توضحه النسبة 14.28% .

- إن تخزين المعلومات يختلف بإختلاف طبيعة المعلومات،فهناك من يقوم بتخزين المعلومات في ملفات شخصية وهذا لأمن وسرية المعلومات فكل موظف يكون مسؤول عن المعلومات التي بحوزته لدى فالموظف يكون حريص على المعلومات وهذا بتخزينها في ملفات شخصية وهذا ماتوضحه النسبة 37.14%،كما أن هناك معلومات تخزن في تقارير هذه الأخيرة عبارة عن ملخص لكل مايقام من نشاطات في المؤسسة،حيث تكون هذه التقارير أسبوعية أو شهرية وهذا حسب طبيعة المصلحة أو القسم.



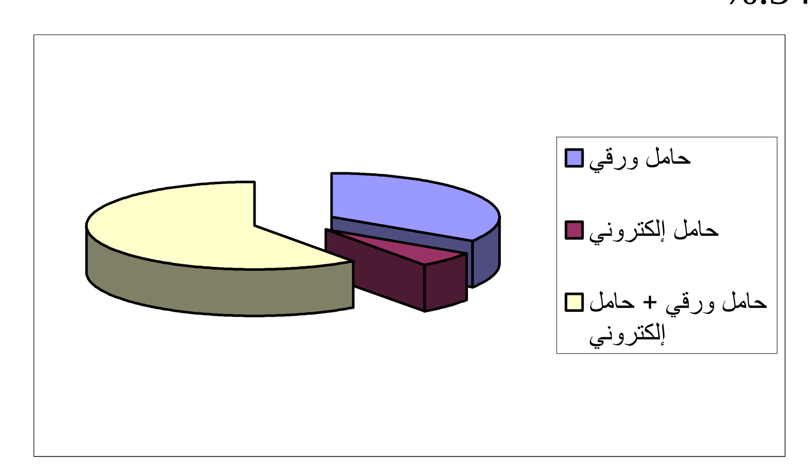
الشكل رقم (20) يوضح توزيع المستجوبين حسب كيفية تخزينهم للمعلومات المستقاة

الجدول رقم (14) يوضح توزيع المستجوبين حسب شكل الحامل المستخدم لتخزين المعلومات المستقاة

شكل الحامل	التكرار	النسبة
حامل ورقي	24	% 34.28
حامل إلكتروني	04	% 05.71
حامل ورقي + حامل إلكتروني	42	% 60
المجموع	**70**	**% 99.99**

يتضح من خلال الجدول رقم (14) أن المعلومات المستقاة تخزن على عدة أشكال أو أوعية، حيث نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يخزنون المعلومات المحصل عليها على حوامل ورقية وإلكترونية معا وهوما توضحه النسبة 60%، في حين نجد فئة متوسطة تقوم بتخزين المعلومات المستقاة على حوامل ورقية فقط وهذا ما يبدو جليا من خلال النسبة 34.28% ، كما نجد فئة قليلة جدا ت قوم بتخزين المعلومات على حوامل إلكترونية فقط وهو ما تعكسه النسبة 05.71%.

- إن لكل فرد في مؤسسة (ENMTP) بقسنطينة له الطريقة التي يفضلها في حفظ معلوماته المتحصل عليها، فهناك من يقوم بتخز ين المعلومات على الحوامل الورقية والإلكترونية لأنها أكبر ضمان لسلامة المعلومات من الضياع ففي حالة تلف الحامل الإلكتروني أو تعرضه إلى عطل فإننا نجد البديل ألا وهو الحامل الورقي وكذا بالنسبة للحامل الورقي ففي حالة ضياعه أو تلفه فهناك الحامل الإلكتروني هذا الأخير يسهل عملية الرجوع إلى المعلومات المخزنة فيه كما لا يستغرق وقتا كبيرا فالموظفون دائما يتخذون الإحتياطات اللازمة في تخزينهم للمعلومات وهذا ماتوضحه النسبة 60% كمانجد من يخزن المعلومات على حوامل ورقية وهذا راجع إلى عدم قدرتهم على إستخدام الحوامل الإلكترونية أو هذه المعلومات ليست ضرورية كأوراق الغيابات ...إلخ.فهي تتلف بعد فترة زمنية وهذا مايستدعي بالموظف لعدم إحتفاظه بها على الحامل الإلكتروني أو يرجع السبب إلى عدم تمكن الموظفين من إستعمال التكنولوجيا الحديثة وهذا ماتبينه النسبة 34.28%.



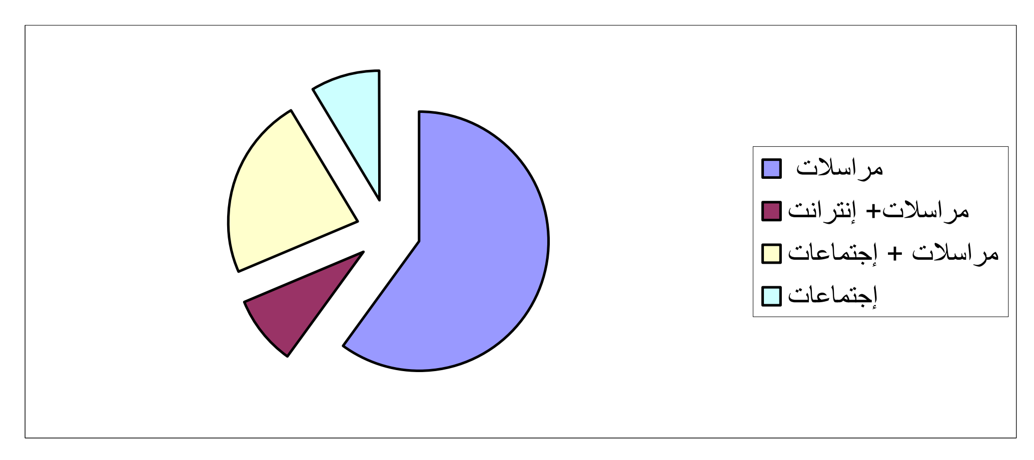
الشكل رقم (21) يوضح توزيع المستجوبين حسب شكل الحامل المستخدم لتخزين المعلومات المستقاة

الجدول رقم (15) يوضح توزيع المستجوبين حسب توزيعهم للمعلومات المستقاة

طريقة التوزيع	التكرار	النسبة
مراسلات	42	% 60
مراسلات+ إنترانت	06	% 08.57
مراسلات + إجتماعات	16	%22.85
إجتماعات	06	%08.57
المجموع	**70**	**% 99.99**

نلاحظ من خلال الجدول أن المعلومات المستقاة يتم توزيعها بعدة طرق فهناك من يقوم بتوزيعها من خلال المراسلات و هو ماتوضحه النسبة 60% كما أنه هناك من يقوم بتوزيعها من خلال المراسلات والإجتماعات حيث قدرت بنسبة 22.85%،بالإضافة إلى ذلك فهناك من يقوم بتوزيع المعلومات من خلال المراسلات والأنترانت وهوما تبينه النسبة 08.57% ونفس النسبة فيما يخص للذين يقومون بتوزيع المعلومات من خلال الإجتماعات.

➢ إن المعلومات التي يتم الحصول عليها لا يمكن لأفراد المؤسسة بالإ شتراك بها مالم يتم إقرارها وثبوتها رسميا من خلال المراسلات وهو ماتوضحه النسبة 60% وذلك لتصبح المعلومات صالحة للتطبيق في عمليات ومنتجات المؤسسة،كما يتم توزيع المعلومات من خلال الإجتماعات التي تتم بين أفراد المؤسسة حيث يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات فيما بينهم وهو مايوضح التشارك والتعاون فيمابين الموظفين وهذا ماتعكسه النسبة 08.57%.



الشكل رقم (22) يوضح توزيع المستجوبين حسب توزيعهم للمعلومات المستقاة

16- <u>نظم المعلومات بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة (ENMTP):</u>

حسب إجابات أفراد العينة نلاحظ أن المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة(ENMTP) تتوفر على جميع نظم المعلومات المقترحة.

➢ إن نظم المعلومات تحتل أهمية كبيرة في مؤسسة (ENMTP) بقسنطينة وذلك لما تقدمه من إسهامات كبيرة في حسن تسييرها، بالإضافة إلى الخصائص التي تتمتع بها نظم المعلومات والتي تمكن و تساعد مستخدميها في إتخاذ القرارات.ونظام المعلومات هو عبارة عن مجموعة منظمة و مترابطة من الأفراد والإجراءات والعمليات و تقنيات المعلومات التي تسمح بتحويل البيانات إلى معلومات صالحـة للإستعمال ،ومفيـدة في إتخاذ القرارات والرقابـة.والمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة تتوفر على كل من نظم المعلومات والمتمثلة في: نظم المعلومات الموارد البشرية، نظم المعلومات الموارد الماليـة نظم معلومات الإنتاج، نظم معلومات التسويق.

الجدول رقم(17):يمثل ترتيب أنظمة المعلومات بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة(ENMTP) :

النظام	الرتبة	التكرار	النسبة المئوية
نظام معلومات الموارد البشرية	01	30	% 42.85
نظام معلومات المالية	02	14	% 20
نظام معلومات الإنتاج	03	20	% 28.57
نظام معلومات التسويق	04	06	% 08.57
المجمـــــوع	/	**70**	**% 99.99**

من خلال الجدول رقم (17) يتضح لنا أن أهم نظم المعلومات بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة(ENMTP) هو نظام معلومات الموارد البشرية وهو ما تعكسه النسبة 42.85% ثم يليه في المرتبة الثانية نظام المعلومات المالية وهو ما توضحه النسبة 20%، ثم في المرتبة الثالثة يأتي نظام معلومات الإنتاج بنسبة 28.57% ثم في الأخير نجد نظام معلومات التسويق في المرتبة الأخيرة بنسبة 08.57%.

- إن نظام معلومات الموارد البشرية يحتل المرتبة الأولى وهو ما توضحه النسبة 42.85% وهذا لأنه تركيب من الأفراد والمعدات والإجراءات المصممة بغرض تجميع وتنقية وتحليل وتقسيم وتوزيع معلومات دقيقة وسريعة لأغراض متابعة وإتخاذ القرارات في كافة المجالات المتعلقة بإدارة العنصر البشري في

مؤسسة ENMTP بقسنطينة، فهذا النظام يجمع بين الأفراد والأجهزة والبرامج الجاهزة والإجراءات والبيانـــات والمستفيدين.

- ثم يأتي في المرتبة الثانية نظام معلومات الموارد المالية وهو ماتعكسه النسبة 20% هذا الأخير يقوم بتجميع وإيصال المعلومات المالية عن وحدة إقتصادية بمجموعة متنوعة من الأطراف تكون قراراتها، وأفعاله ا مرتبطة بنشاط تلك الوحدة التي تساعدهم ف ي إتخاذ القرارات بصدد إستغلال و توزيع المواردالإقتصادية المتاحة في المشروعات الإقتصادية و غير إقتصادية وفي الإقتصاد ككل.
- أما فيما يخص المرتبة الثالثة و التي إحتلها نظام معلومات الإنتاج بنسبة 28.57% ، هذا النظام مبني على الحاسب الألي الذي يوفر المعلومات الخاصة بالعمليات الإنتاجية بهدف دعم متخذ القرار حيث يتم على مستوى هذا النظام إبلاغ المورد بإرسال كمية من مادة ما وتجهيز كمية أخرى من تلك المادة.
- وأخيرا في المرتبة الرابعة نجد نظام المعلومات التسويقي بنسبة 08.57% هذا النظام هو عبارة عن نظام فرعي داخل المؤسسة، يقو م بتجميع و ترتيب ومعالجة المعلومات للإستفادة منها في إتخاذ القرارات التسويقية.

وفي الأخير يمكن القول أن نظام المعلومات هو القلب النابض الذي يضمن بق اء وإستمرار أي مؤسسة إقتصادية بما فيها مؤسسة ENMTP بقسنطينة حيث أن هذه الأخيرة حتى تتمكن من تحقيق الكفاءة في أدا ء مهامها وبصورة أسرع وبأقـل تكلفة ممكنة، تستخدم نظام المعلومات الذي يساعدها على التعرف عل ى الفـــرص وإستغلالها وبالتالي الوصول إلى الفعالية المطلوبة.

18- المشـــــــــــاكل و الصعوبـــــــات التي تواجه موظفي المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة في إستخدام نظم المعلومات:

من المشاكل والصعوبات التي تواجه موظفي المؤسسة الوطنية بعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة (ENMTP) في إستخدام نظم المعلومات هي:

1 قلة الخبرة لدى الموظفين في إستخدام نظم المعلومات.

2 نقص التكوين لدى الموظفين فيما يخص إستخدام نظم المعلومات.

نتيجـــــــــة عامة

- إن موظفي المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية يقومون بالبحث عن المعلومات من بين المصادر المختلفة سواء إلكترونية كالأنترنيت أو من خلال المعارض،الموردين،المجلات المتخصصة وهذا مايوضحه الجدول رقم حيث يكون هناك تقسيم للمهام فيما بين الموظفين فهناك من يقوم بالبحث عن المعلومات،وفئة أخرى تقوم بمعالجة المعلومات ،وفئة تقوم ببث المعلومات وكذلك فئة تقوم بإتخاذ القرار وهذا مايوضحه الجدول رقم (11) .ويتم الإحتفاظ بالمعلومات الناتجة عن عملية البحث في شكل تقارير وملفات شخصية على حوامل إلكترونية وورقية وهذا للحفاظ على المعلومات من الضياع،وكذا لتسهيل عملية الرجوع إليها وهو مايعكسه الجدول رقم(14)

- إن المعلومات التي يحتاجها موظفي المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة ذات طبيعة إقتصادية، تجارية بالدرجة الأولى بالإضافة إلى المعلومات التنافسية وهو مايتضح من خلال الجدول رقم هذه المعلومات لا يمكن لأفراد المؤسسة بالإشتراك بها مالم يتم إقراراها وثبوتها رسميا من خلال المراسلات كما يتم توزيع هذه المعلومات من خلال الإجتماعات التي تتم بين أفراد المؤسسة الوطنية لعتاد الاشغال العمومية بقسنطينة وهو مايوضحه الجدو ل رقم (15)

➢ إن نظام المعلومات هو القلب النابض الذي يضمن بقاء وإستمرار أي مؤسسة إقتصادية بما فيها المؤسسة الوطنية لعتاد الاشغال العمومية بقسنطينة حيث أن هذه الأخيرة حتى تتمكن من أداء مهامها وبصورة أسرع وبأقل تكلفة ممكنة، تستخدم نظام المعلومات الذي يساعدها على التعرف على الفرص وإستغلالها وبالتالي الوصول إلى الفعالية المطلوبة، حيث أن مؤسسة تتوفر على نظام معلومات الموارد البشرية، نظام المعلومات المالية، نظام معلومات الإنتاج ونظام معلومات التسويق.

3-1 <u>المحور الثالث</u>: <u>إدارة المعرفة في المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة</u>:

الجدول رقم (19) يوضح توزيع المستجوبين حسب ثقافة إدارة المعرفة

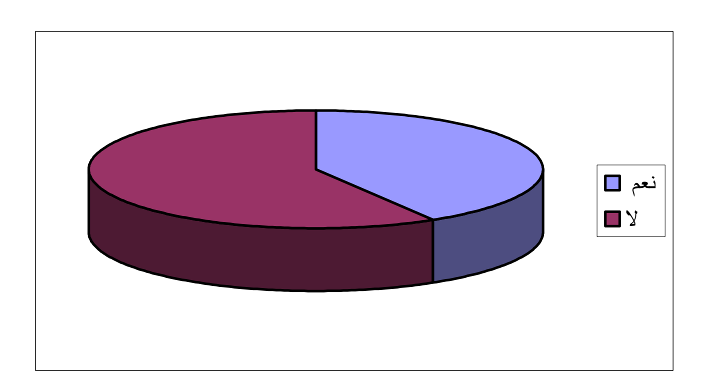
الجواب	التكرار	النسبة
نعم	29	% 41.42
لا	41	%58.57
المجموع	**70**	**%99.99**

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين لم يسبق لهم و أن سمعوا بمصطلح إدارة المعرفة وهو ماتعبر عنه النسبة 58.57% ،إلا أن هناك فئة تقدر نسبتها بـــ 41.42% سبق لها وأن سمعت بمصطلح إدارة المعرفة.

➢ إن مصطلح إدارة المعرفة جديد وغريب إلى حد ما، فه و من المفاهيم الإدارية الحديثة حيث يعود ظهورها إلى أوائل التسعينات حيث تلقت إهتماما متزايدا من قبل المهتمين بإدارة الأعمال إذ تسعى العديد من الشركات والمؤسسات إلى تحويل أعمالها إلى أعمال ونشاطات قائمة على المعرفة.

وإدارة المعرفة هي العمليات والنشاطات التي تساعد المؤسسة الإقتصادية على توليد والحصول على المعرفة من حيث إختيارها، تنظيمه ا وإستخدامها ونشرها

وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المؤسسة الإقتصادية وتوظيفها في أنشطتها الإدارية المختلفة كإتخاذ القرارات وإجراءات العمل والتخطيط الإستراتيجي.



الشكل رقم(23) يوضح توزيع المستجوبين حسب ثقافة إدارة المعرفة

الجدول رقم (20) يوضح توزيع المستجوبين حسب مفهومهم لإدارة المعرفة

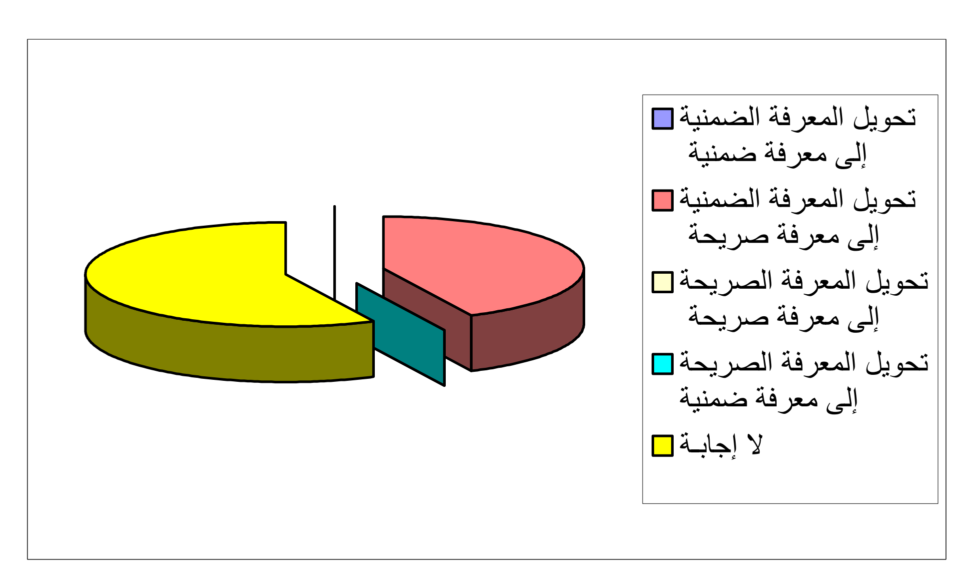
المفهـــــوم	**التكرار**	**النسبة**
تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية	00	**%00**
تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة	29	**%41.42**
تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة	00	%00
تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية	00	%00
لا إجابـــة	41	%58.57
المجمـــــــــوع	**70**	**% 99.99**

من خلال الجدول رقم (20) يتضح لنا أن إدارة المعرفة تكمن في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة وهو ما تعبر عنه النسبة 41.42%، أما نسبة 58.57% فتقر بعدم معرفتها معنى إدارة المعرفة.

- إن إدارة المعرفة تكمن في تحويل المعرفة الضمنية المتواجدة في عقول الأفراد والجماعات وتحويلها إلى معرفة صريحة و هذا ما توضحه النسبة 41.42% حيث يتم ترميز أو تدوين الخبرات و تخزينها بالشكل الذي يمكن به إعادة إستخدامها و المشاركة بها مع الآخرين .فالمعرفة ليست مجرد وثائق وملفات وبرامج يتم تقاسمها بل أن الكثير منها يكمن في عقول الأفراد والجماعات، وعليه فإن عملية إدارتها أكثر من مجرد التعرف ع لى المعلومات الصريحة المتدفقة وكيفية إنتقاء المطلوب منها وإقتناءه وتنظيمه فهي تقوم على أساسين:

– إستخدام وإستغلال معلومات المؤسسة التي تحتاج إلى إدارتها.

– تطبيق كفاءات الأفراد ومهاراتهم ومبادراتهم والتزاماتهم ودوافعهم.



الشكل رقم (24) يوضح توزيع المستجوبين حسب مفهومهم لإدارة المعرفة

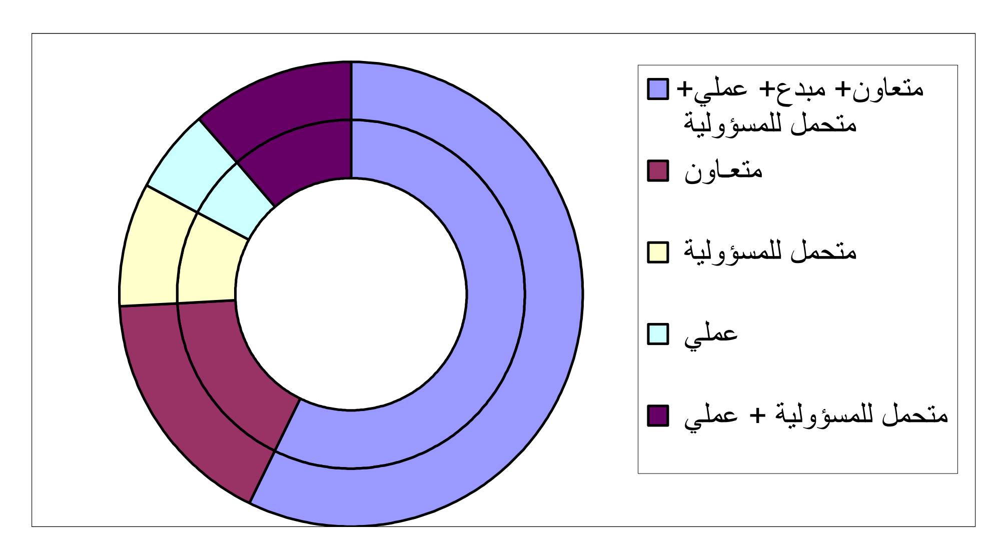
الجدول رقم (21) يوضح توزيع المستجوبين حسب صفات رئيس عملهم

الصفـــة	التكرار	النسبة
متعاون+ مبدع+ عملي + متحمل للمسؤولية	40	**%57.14**
متعـــاون	12	**%17.14**
متحمل للمسؤولية	06	%08.57
عملي	04	%05.71
متحمل للمسؤولية + عملي	08	%11.42
المجمــــــــــوع	**70**	**%99.99**

يتضح من خلال الجدول رقم (21) أن أغلبية المبحــــوثين يقرون بأن رئيسهم في العمل يتصف بالتعـــاون، الإبداع، العملية ومتحمل للمسؤولية وهو ما توضحه النسبة 57.14%، في حين تقر فئة أخرى من المبحوثين و ذلك بنسبة 17.14% بأن رئيس عملهم يتميز بالتعاون فقط، كما أن نسبة 11.42% فترى أن رئيس العمل يتصف بالعملية ومتحمل للمسؤولية، أما نسبة 08.57% من الموظفين فتقر أن مسؤولها متحمل للمسؤولية ،وفي الأخير نجد فئة قليلة جدا بنسبة 05.71% تصرح بأن رئيسها في العمل يمتاز بالعملية.

- إن إدارة المعرفة لاتمتلك من قبل جماعة واحدة ولا من مهنة واحدة، إنم ا من قبل فريق عمل يمكن أن يكون لرئيس العمل دور اللاعب الأساس إذا ما أتقن فن العلاقات العامة وتكتيك الفهم لوجهات النظر المتعددة في المؤسسة الإقتصادية فالعلاقات العامة تؤدي دورا حاسما في نقل المعرفة ونشرها والإستفادة منها ولذلك يجب أن يكون رئيس العمل متعاون، مبدع، عملي ومتحمل للمسؤولية وهو

ما تبينه النسبة 57.14% على عكس الذين يمتازون بالإعتزالية والإنطوائية، حيث كلما كان رئيس العمل متعاونا كلما كان هناك تجاوب بينه وبين الموظفين ويكون هناك أخذ وعطاء وهذا ما يعو د على مؤسسة ENMTP بقسنطينة بالربح والفائدة.



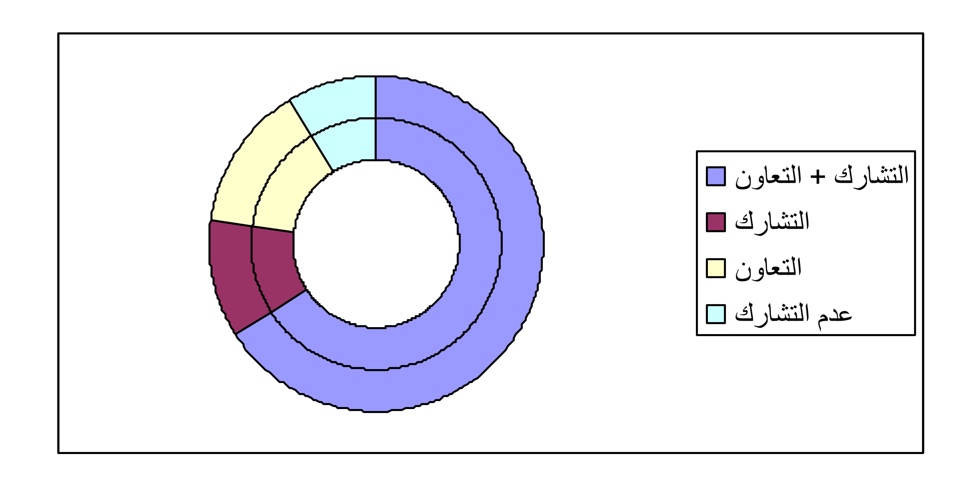
الشكل رقم (25) يوضح توزيع المستجوبين حسب صفات رئيس عملهم

الجدول رقم (22) يوضح توزيع المستجوبين حسب ثقافة عمال المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة(ENMTP)

الثقافــــــــــــة	التكرار	النسبة
التشارك + التعاون	46	%65.71
التشارك	08	%11.42
التعاون	10	%14.28
عدم التشارك	06	% 08.57
المجمــوع	**70**	**% 99.98**

من خلال الجدول رقم (22) يتبين لنا أن أغلبية المبحوثين يتميزون بالتشارك والتعاون في العمل وهذا ما تؤكده النسبة 65.71% ، في حين نجد فئة من المبحوثين وذلك بنسبة 14.28% يتصفون بالتعاون فيما بينهم، كما نجد من يتميزون بالتشارك فقط وذلك بنسبة 11.42%، وفي الأخير نجد فئة من المبحوثين يتصفون بعدم التشارك فيما بينهم أثناء العمل وهو ما توضحه النسبة 08.57%.

- يتم العمل التعاوني من خلال تقسيم الوظائف على كل واحد منهم حسب المؤهلات العملية لكل شخص وهذا مايتضح من خلال النسبة 14.28% حي ث يقوم كل واحد بمراقبة مصادر المعلومات التي كلف ببثها، و ذلك بالإستعانة بالبرمجيات الذكية. فالتعاون القائم على الثقة ليس بالسهل وهذاالإختلاف الأهداف والثقافات بإختلاف الأفراد(العمال).لذلك يجب أن يكون هناك فريق عمل متعاون ومتواصل في جهوده، قادرا على الإمساك بالمعرفة وتفسيرها وتحليلها لتكوين معرفة جديدة،حيث يكون كل فرد مستعد للمشاركة بالمعرفة داخل وخارج المؤسسة وهو ماتعكسه النسبة 65.71% .فالمشاركة تعني تبني إستراتيجية المشاركة إذ يشترك الجميع في وضع الإستراتيجيات وتنفيذها بحيث لا تكون حكرا على فئة دون غيرها فالجميع يشترك في كل شيء، إذ تبدأ من الإدارة العليا وتتجه نحو المستويات التنظيمية الأدنى حيث يشترك كل الموظفين بوضع أرائهم وتصوراتهم والنشاطات التي تسهم برفعة المؤسسة منطلقين من الرؤيا المستقبلية التي ترغب المؤسسة الوصول إليها.



الشكل رقم (26) يوضح توزيع المستجوبين حسب ثقافة عمال المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة(ENMTP)

الجدول رقم (23) يوضح توزيع المستجوبين حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة(ENMTP)

الهيكـــــــــــل	التكرار	النسبة
المرونة + المركزية	14	%20
المرونة +الرسمية	14	%20
الرسمية	24	%34.28
المرونة + اللامركزية	18	%25.71
المجمـــــــــوع	**70**	**%99.99**

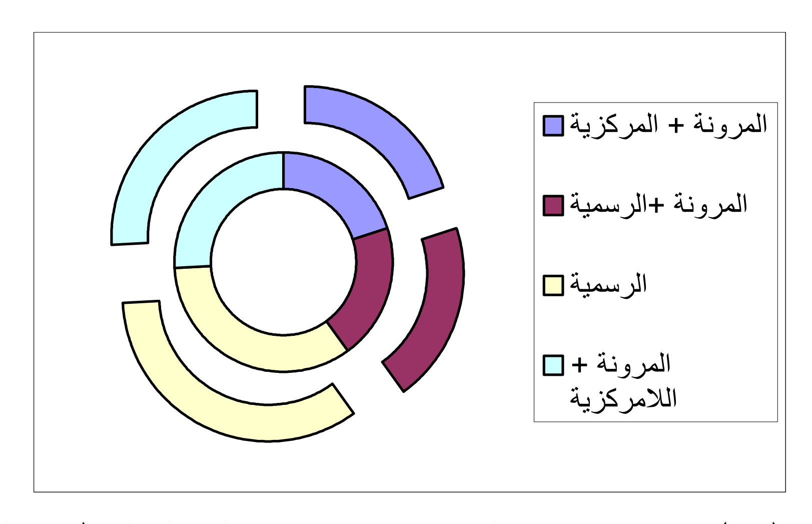
يتبين لنا من الجدول رقم (23) أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة(ENMTP) يتميز بالرسمية وهذا ما توضحه النسبة 34.28% ، كما نجد فئة من المبحوثين ترى بأن الهيكل التنظيمي يتصف بالمرونة واللامركزية وذلك بنسبة 25.71%، بالإضافة إلى ذلك نجد أن هناك من يقرون بأن الهيكل التنظيمي يتميز بالمرونة والرسمية وذلك بنسبة 20%.

- إن عملية نقل المعرفة في مؤسسة ENMTP بقسنطينة يعتمد على هيكلها التنظيمي حيث نجد أن الهيكل التنظيمي لمؤسسة ENMTP بقسنطينة يتميز بالمرونة واللامركزية وذلك بنسبة 25.71%، فالهيكل التنظيمي المرن يسمح بتدفق وإنسيابية المعلومات ويتيح حرية الحركة للأفراد بالعمل أو إعتماد اللجان الفنية بالعمل وتشكيل فرق العمل والمهمات ا لتي تدير أعمالها بحرية ومرونة والعمل وفق هذه الهيكلة سيوفر على القيادات الكثير من الوقت نتيجة عدم دخولها

بالتفاصيل والجزئيات الصغيرة التي تأخذ الكثير من الوقت، وبالتالي تتفرغ القيادات للعمل الإستراتيجي ورسم الخطط والتنسيق والمتابعة.

كما أن الهيكل التنظيمي اللامركزي يتسم بتوفير المعلومات لدى الرؤساء بالمستويات اللامركزية مما يجعل القرارات على المستوى اللامركزي مؤسسة على المعلومات المتكاملة الصحيحة، كما يخلق روابط شخصية تزيد من زيادة التعاون والتنسيق بين العاملين، كما يساهم من إعفاء الرؤساء من القلق المستمر على الطرق والأساليب المتبعة وجعلها تهتم بالنتائج.

ومن أجل تثبيت المعلومات رسميا لابد من تبريرها وإقرارها لكي تتحول إلى معرفة صالحة للتطبيق في عمليات ومنتجات المؤسسة ويتمكن أفراد مؤسسة ENMTP بقسنطينة من الإشتراك بها وهو ما توضحه النسبة 34.28% .



الشكل رقم (27) يوضح توزيع المستجوبين حسب الهيكل التنظيمي لمؤسسة ENMTP

الجدول رقم (24) يوضح توزيع المستجوبين حسب إستغلالهم لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات في المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة (ENMTP)

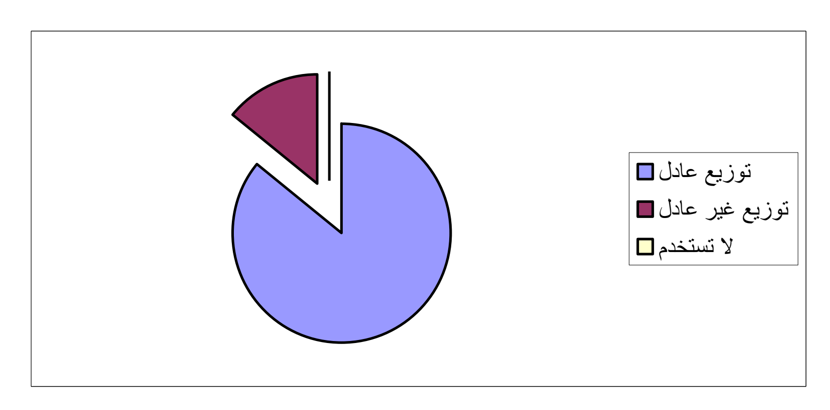
الإستغلال	**التكرار**	**النسبة**
توزيع عادل	60	%85.71
توزيع غير عادل	10	%14.28
لا تستخدم	00	% 00
المجمـــــــــــوع	**70**	**% 99.99**

من خلال الجدول رقم (24) يتضح لنا أن توزيع تكنولوجيا المعلومات والإتصالات بمؤسسة ENMTP بقسنطينة هو توزيع عادل و هو ما تعكسه النسبة %85.71 ،كما نجد فئة من المبحوثين ترى أن هناك توزيع غير عادل لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات في مؤسسة ENMTP بقسنطينة وهذا ما تبينه النسبة %14.28.

- بإعتبار تكنولوجيا المعلومات الوسيلة و الأداة المهمة في بناء ب يئ ة إدارة المعرفة، فالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة (ENMTP) تتبنى تكنولوجيا المعلومات والإتصالات بشدة وهذا ما يتضح من خلال النسبة %85.71 بل وتعتبرها ميزة من ميزات التنافس بما في ذلك الأنترنيت ومحركات البحث موضحة بأنها وسيلة لا غنى عنها في إدارة معرفتها التنظيمية.

فتكنولوجيا المعلومات والإتصالات يمكن أن تستخدم من قبل المدير في مراقبة المعرفة التنظيمية وتسهيل عملية التبرير.

كما أن مؤسسة ENMTP قد تواجه العديد من المشكلات على الرغم من توفر المعرفة لديها، إلا أنها لا تستطيع إضافة قيمة لمنتجاتها أو خدماتها، وهذا يعود إلى كونها لا تعمل على تكامل تلك المعرفة وتمويلها بما يتطابق و حاجات السوق،فتكنولوجيا المعلومات والإتصالات تؤدي هنا دورا بارزا في مراقبة تدفق المعرفة وسبل الوصول إليها وبناء قواعد المعرفة ورسم خريطة توزيعها.



االشكل رقم (28) يوضح توزيع المستجوبين حسب إستغلالهم لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات في مؤسسة ENMTP

الجدول رقم (25) يوضح توزيع المستجوبين حسب صناعة القرارات في مؤسسة ENMTP بقسنطينة

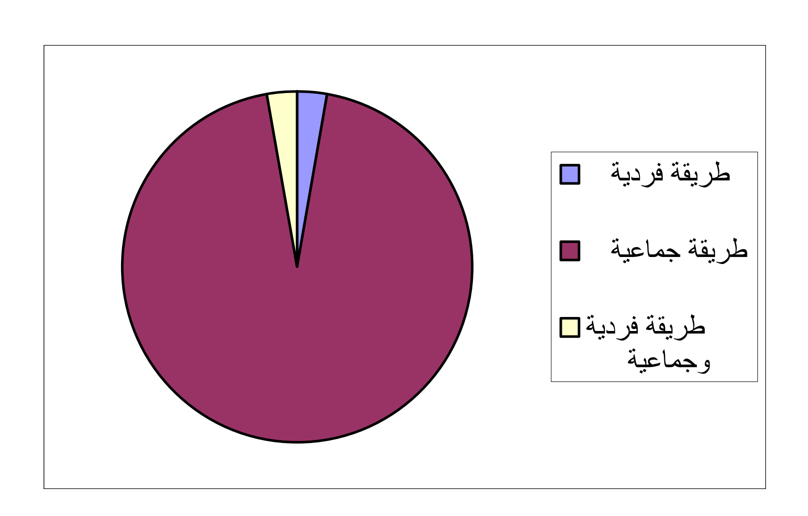
الطريقة	التكرار	النسبة
طريقة فردية	02	%02.85
طريقة جماعية	66	%94.28
طريقة فردية وجماعية	02	%02.85
المجمـــــــــــوع	**70**	**% 99.98**

من خلال الجدول رقم (25) يتضح لنا صناعة القرار في المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة(ENMTP) تتم بطريقة جماعية وهو ما يظهر جليا من خلال النسبة 94.28%، كما أن هناك نسبة قليلة من المبحوثين تقر بأن عملية صناعة القرار تتم بطريقة فردية و هو ما تبينه النسبة 02.85%، ونفس النسبة بالنسبة للذين يقرون بأن صناعة القرار تتم بطريقة جماعية وفردية.

- إن صناعة القرار في المؤسسة الوطنية لعتـــاد الأشـــغال العمومية بقسنطينـــة(ENMTP) تتم عن طريق لجان حسب القوانين المعمول بها في هذه المؤسسة حيث يتم إتخاذ القرار بصفة جماعية وعن طريق محضر. فالمشاركة تعني وضع الإستراتجيات وتنفيذها بحيث لا تكون حكرا على فئة دون غيرها ،فالجميع يشترك في كل شيء.

جمع كل المعطيات ← إجتماعات، تحليل ← تدوين ← إتخاذ القرارات
المعلومات أو المعطيات محضر
عن طريق لجنة مكلفة

الشكل رقم (29) صناعة القرار في المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة



الشكل رقم (30) يوضح توزيع المستجوبين حسب صناعة القرارات في المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة (ENMTP)

نتيجـــــــــــــةعامة:

- إن إدارة المعرفة هي عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة ليتمكن من إدارتها والتحكم فيها، وهذه العملية لايمكن أن تتحقق فرديا أو من قبل تخصص منفرد، إنما تتم من خلال فريق عمل مسنود بدعم قيادة مؤسسة، وهو ماتوضحه النسبة41.42%. حيث يتم العمل التعاوني من خلال تقسيم الوظائف على كل واحد منهم حسب المؤهلات العملية لكل شخص، حيث يقوم كل واحد بمراقبة مصادر المعلومات التي كلف ببثهاوهذا مايوضحه الجدول رقم (20)
- كما أن تكنولوجيا المعلومات تعتبر الوسيلة والأداة المهمة في بناء بيئة إدارة المعرفة فالمؤسسة الإقتصادية ENMTP بقسنطينة تتبنى تكنولوجيا المعلوما ت والإتصالات بشدة وهذا ما يتضح من خلال النسبة 85.71%، بل وتعتبرها ميزة من ميزات التنافس بما في ذلك الأنترنيت و محركات البحث، موضحة بأنها وسيلة لا غنى عنها في إدارة معرفتها التنظيمية وهو مايبينه الجدول رقم (24)
- إن مؤسسة ENMTP تنقسم إلى العديد من الوحدات كالوحدة الصناعية والوحدة التجارية، وحتى يتم أداء هذه الأنشطة بشكل فعال يجب أن تتم عملية تبادل المعلومات بين هذه الإدارات، والأقسام بشكل أفقي بين الإدارات في المستوى الواحد وعمودي بين الإدارات في المستويات المختلفة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة،حيث تتم صناعة القرار بطريقة جماعية وهو مايبينه الجدول رقم (22)

و الجدول رقم (25)

- إن إدارة المعرفة لا تمتلك من قبل جماعة واحدة و لا من مهنة واحدة وإنما من قبل فريق عمل يمكن أن يكون لرئيس العمل دور اللاعب الأساس،هذا الرئيس يجب أن يتميز بعدة صفات نذكر منها :التعاون،الإبداع،العملية،وأن يكون متحملا للمسؤولية وهو مايوضحه الجدول رقم (21)
- إن الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال الع مومية بقسنطينة يتميز بالمرونة واللامركزية وهو ماتوضحه النسبة 25.71% فالهيكل التنظيمي المرن يسمح بتدفق وإنسيابية المعلومات،ويتيح حرية الحركة للموظفين .كما أن الهيكل التنظيمي اللامركزي يتسم بتوفير المعلومات لدى الرؤساء بالمستويات اللامركزية مما يجعل القرارات على المستوى اللامركزي مؤسسة على المعلومات المتكاملة الصحيحة، كم ا يخلق روابط شخصية تزيد من زيادة التعاون والتنسيق بين موظفي المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة وهو مايوضحه الجدول رقم(23).

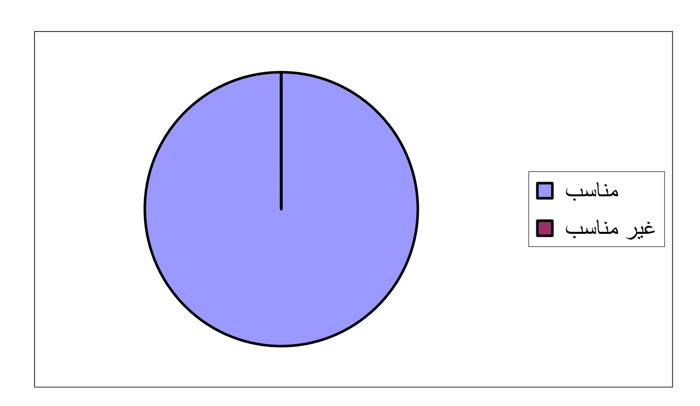
<u>4-1 المحور الرابع: المكتبة المتخصصة وإتخاذ القرار في المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة (ENMTP):</u>

الجدول رقم (26) يوضح توزيع المستجوبين حسب مكان مكتبة المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة(ENMTP)

المكان	التكرار	النسبة
مناسب	70	%100
غير مناسب	00	%00
المجمـــــــــــوع	**70**	**% 100**

يتضح من خلال الجدول رقم (26) أن مكان المكتبة المتخصصة للمؤسس ة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة مناسب وهذا ما تبينه النسبة 100%.

➢ إن مكتبة المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة تتواجد بالقرب من المكاتب ،حيث تتربع على مساحة تقدر بـــ 55م2 ،هذه المكتبة مجهزة بحاسب ألي كما تعمل بها مكتبية غير متخصصة في مجال علم المكتبات والمعلومات بل لها شهادة الليسانس في اللغة الإنجليزية ،هذه المكتبية لها 03 سنوات من الخدمة.



الشكل رقم (31) يوضح توزيع المستجوبين حسب مكان مكتبة المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة(ENMTP)

الجدول رقم (27) يوضح توزيع المستجوبين حسب رصيد مكتبة المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة(ENMTP)

الرصيد	التكرار	النسبة
كاف	56	%80
غير كاف	14	%20
المجمـــــــــــوع	**70**	**%100**

نلاحظ من خلال الجدول رقم (27) أن رصيد المكتبة المتخصصة كاف وهو ماتعكسه النسبة 80%، في حين هناك نسبة قليلة من المبحوثين ترى بأن رصيد المكتبة المتخصصة غير كاف وهو ما توضحه النسبة 20%.

➢ إن المكتبة تحتوي على عدد متنوع من المراجع والمتمثلة في الكتب بكل التخصصات، بالإضافة للقواميس ومجموعة من المذكرات.حيث قدر عدد نسخ

الكتب في هذه المكتبة حوالي 1887 نسخة،حيث نجد أكبر نسبة للكتب الإقتصادية بـــ295 نسخة وهو مايعكس طبيعة المؤسسة.

في حين نجد أن هناك فئة من الموظفين ترى أن رصيد المكتبة غير كاف وهذا رغبة منهم في إقتناء كتب جديدة غير م وجودة في المكتبة، وهذا مايدل أن موظفي المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة يستعملون المكتبة المتخصصة في عملية البحث.والجدول الموالي يوضح أهم العناوين التي تتوفر عليها المكتبة.

الجدول رقم (28) يوضح رصيد مكتبة المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية قسنطينة

عنوان الكتاب	عدد النسخ
النوعية	38 كتاب
الإقتصاد	295 كتاب
المالية	93 كتاب
المحاسبة	111 كتاب
تسيير التخزين والتجارة	57 كتاب
الإحصاء	84 كتاب
الموارد البشرية	124 كتاب
القانون	108 كتاب
تسيير رقابة التسيير	86 كتاب
التنظيم	91 كتاب
أوديت	23 كتاب
الإتصال	64 كتاب
الدراسات	130 كتاب
التسويق	65 كتاب
الصناعة	44 كتاب
الأمن	21 كتاب
الميكانيك	25 كتاب
التقنيات	125 كتاب
الإدارة العامة	14 كتاب
النقابة	02 كتاب
التطور والتخطيط	48 كتاب

الإعلام الألي الديانات الأدب الثقافة العامة	56 كتاب 09 كتاب 34 كتاب 140 كتاب
المجموع	**1887 كتاب**

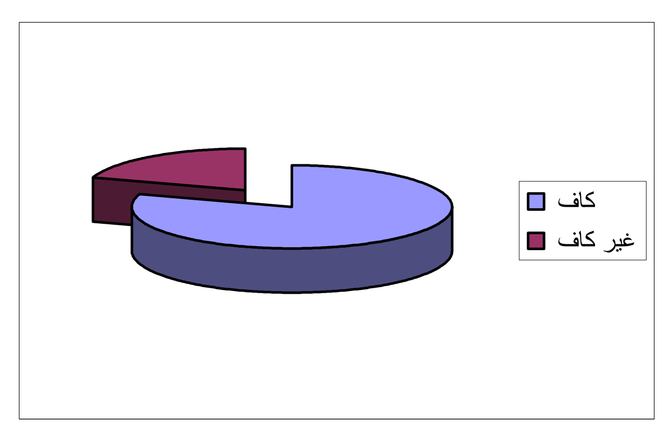
بالإضافة إلى الكتب نجد

القوانين 11نسخة

القواميس 09 نسخة

المؤتمرات30 نسخة

المذكرات 39 نسخة



الشكل رقم (32) يوضح توزيع المستجوبين حسب رصيد مكتبة المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة (ENMTP)

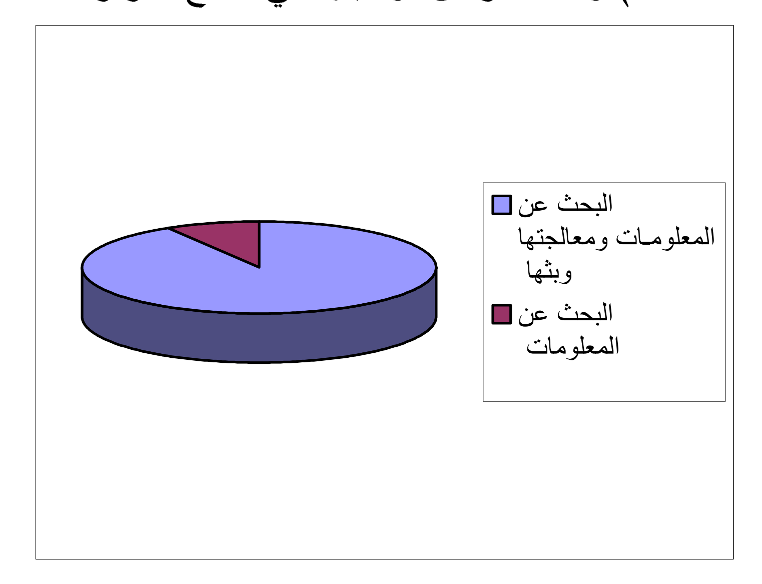
الجدول رقم (29) يوضح توزيع المستجوبين حسب نشاطات المكتبـي في المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة(ENMTP)

النشاط	التكرار	النسبة
البحث عن المعلومـــات ومعالجتها وبثها	64	%91.42

البحث عن المعلومات	06	%08.57
المجمـــــــــــوع	**70**	**%99.99**

من خلال الجدول رقم (29) يتضح لنا بأن نشاطات المكتبي تكمن في البحث عن المعلومـــات ومعالجتها وبثها وهوماتعكسه النسبة %91.42 كما أن هناك من يقر بأن نشاطات المكتبي تكمن سوى في البحث عن المعلومات و هذا ماتعكسه النسبة %08.57 .

- إن المكتبي يقوم بالبحث عن المعلومات وذلك من خلال معرفة إحتياجات المستفيدين ومتخذي القرار، حيث يقوم بالبحث عن مصادر المعلومات الجديدة منها والمجهولة وذلك بمراقبتها ومتابعتها بإستمرار، وتتمثل هذه المصادر في المصادر المطبوعة أو الإلكترونية متاحة عبر الشبكات أو من خلال الصالونات واللقاءات والمعارض، ثم بعد ذلك يقوم بتحليل ومعالجة هذه المعلومـــــــــــات وتقديمها في شكل تقارير، ببيليوغلرافيات، مجلات داخلية متخصصة، وهذا لبثها إلى متخذي القرار أو المدير في المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العموميـــة بقسنطينة (ENMTP) وذلك لغرض توظيفها في صنع القرار بهذه المؤسسة.



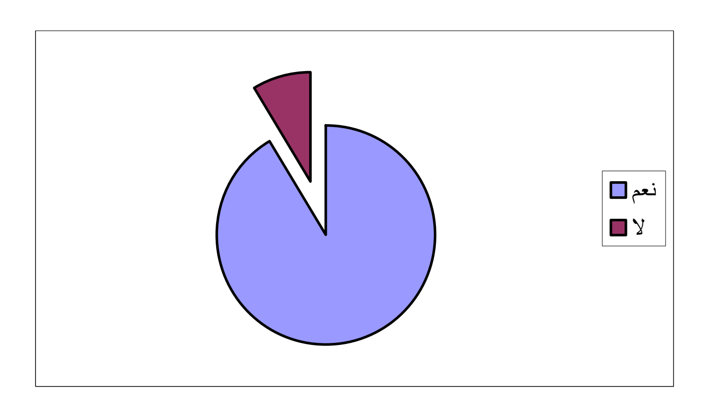
الشكل رقم (33) يوضح توزيع المستجوبين حسب نشاطات المكتبـي في المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة(ENMTP)

الجدول رقم (30) يوضح توزيع المستجوبين حسب مساهمة المكتبي في تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة

الجواب	التكرار	النسبة
نعم	64	%91.42
لا	06	%08.57
المجمـــــــــــوع	**70**	**%99.99**

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (30) أن المكتبي يساهم في تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة ENMTP بقسنطينة وهذا ما توضحه النسبة 91.42% ، أما فيما يخص بعدم مساهمة المكتبي في تطبيق إدارة المعرفة فلقد قدرت بـ %08.57.

- إن المكتبي يعرف شيئا عن عدم إستخدام و إستغلال الخدمات بالطريقة التي ترغب المؤسسة بها وتنفق مبالغ كبيرة من أجلها، فيمكن إعتباره محللا مدهشا يتمتع بقدرة نقد ومناقشة الأفكار وتحديثها وهذا مـــن خلال تعليمه وخبرته وممارساته فهو يسعى إلى إظهار المعلومات و الخبرات الضمنية المدفونة في عقول الافراد بهدف إعادة إستخدامها لفائدة المؤسسة، أي بصورة أكبر وضوحا يعمل على تحويل المعرفة الضمنية الكامنة في عقول الموظفين إلى معرفة صريحة وهذا هو مفهوم إدارة المعرفة.



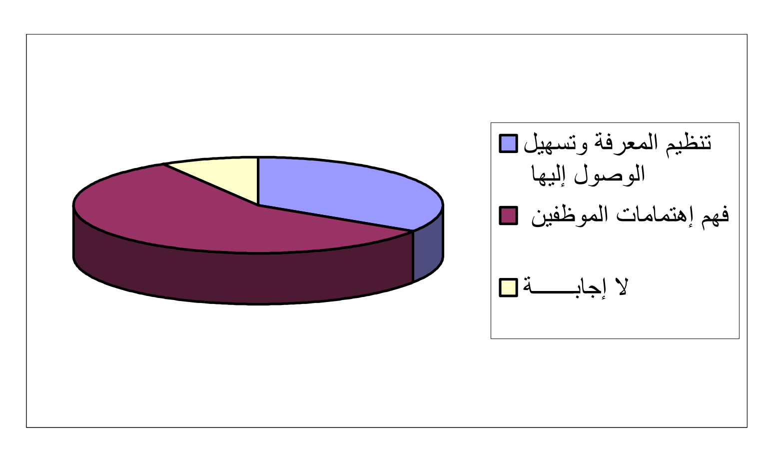
الشكل رقم (34) يوضح توزيع المستجوبين حسب مساهمة المكتبي في تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة

الجدول رقم (31) يوضح توزيع المستجوبين حسب كيفية مساهمة المكتبي في تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة

الجـــــــواب	**التكرار**	**النسبة**
تنظيم المعرفة وتسهيل الوصول إليها	24	%34.28
فهم إهتمامات الموظفين	40	%57.14
لا إجابــــــــــــة	06	%08.57
المجمــــــــــوع	**70**	**%99.99**

من خلال الجدول رقم (31) نلاحظ أن مساهمة المكتبي في تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة ENMTP بقسنطينة تتم من خلال فهم إهتمامات الموظفين وهو ما تعكسه النسبة 57.14%، ثم تنظيم المعرفة وتسهيل الوصول إليها و هو ما توضحه النسبة 34.28% أما الذين لم يجيبوا على السؤال فقدرت بــ 08.57%.

- إن دور المكتبي بوصفه إستشاريا هو فهم إهتمامات الموظفين وهو ما توضحه النسبة 57.14%،وذلك بالإقتراب من أفكاره بدلا ممارسة دوره التقليدي الذي يفرض عليه العزلة في أقسام التصنيف و الفهرسة.فالمكتبي هنا من أكثر الأفراد في مؤسسة ENMTP عارفا بما يفكر به العاملون في المؤسسة و قادرا على إستقراء أفكارهم لغرض ترجمتها إلى طلبات يبحث لها عن معلومات.



الشكل رقم (35) يوضح توزيع المستجوبين حسب كيفية مساهمة المكتبي في تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة

الجدول رقم (32) يوضح توزيع المستجوبين حسب كيفية مساهمة المكتبي في عملية إتخاذ القرار في المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة

الطريقة	التكرار	النسبة
تحديد المشكلة وجمع المعلومات	06	%08.57
جمع المعلومات وتحليلها	60	%85.71
لا إجابـــــــــــة	04	%05.71
المجمـــــــــــوع	**70**	**%100**

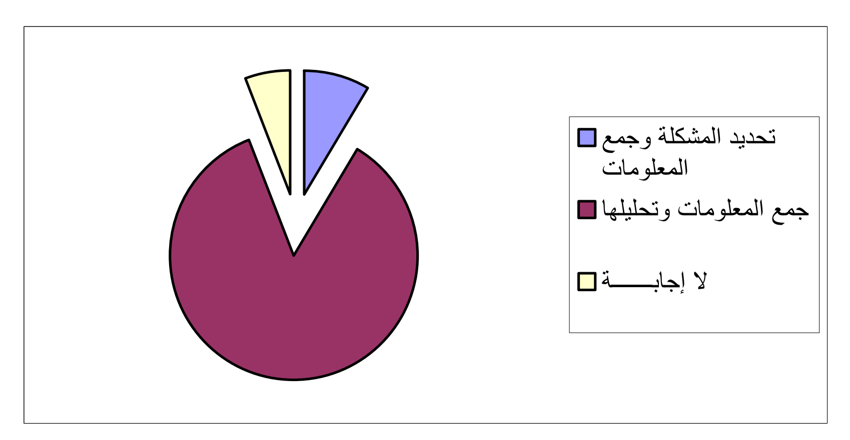
نلاحظ من خلال الجدول رقم (32) أن المكتبي يقوم بجمع المعلومات وتحليلها وذلك لإتخاذ القرار وهو ماتعكسه النسبة 85.71% ، كما يقوم بتحديد المشكلة وجمع المعلومات وهو ماتبينه النسبة 08.57%، أما الذين لم يجيبوا عن السؤال فلقد قدرت نسبتهم بـــ 05.71%.

- إن المكتبي يقوم بإجراء دراسات تحليلية بناءا على ماتتجمع لديه من إحصائيات تتعلق بالطلبات والإستخدام لتقييم العاملين من حيث مبادراتهم وإهتماماتهم وأنشطتهم التصويرية وهوماتعكسه النسبة 08.57%

كما أن المكتبي له القدرة على إنتقاء مصادر المعلومات المباشرة من شبكة الأنترنيت وذلك بربط الأفكار وتجريد المخرجات من الفيض المسترجع الذي يتسم

بالعموم وعدم المصداقية، وذلك لمعرفته بأسس تقييم صفحات الأنترنيت فهو يسعى دائما إلى إكتساب مهارات إستخدام محركات و إستراتجيات البحث، كما أنه يقوم بإجراء دراسات تحليلية بناءا على ما تتجمع لديه من إحصائيات تتعلق بالطلبات والإستخدام لتقييم العاملين من حيث مبادراتهم وإهتماماتهم و أنشطتهم التصويرية.فهو بذلك يحاول التعرف على الإتجاهات المستقبلية لمؤسسته ومشاركتها في وضع الخطط لتبرير حاجاته لموارد مالية جديدة تساند سياسات المؤسسة في دورها التنموي و التطويري ضمن الخطط التنظيمية و التطويرية الشاملة.وهوماتوضحه النسبة 85.71%.

ومنه فهو يقوم ببث كل المعلومات المتعلقة بمؤسسة ENMTP بقسنطينة والتي لها أهمية عن طريق النشرات اليومية لكل من الوحدة التجارية والوحدة الصناعية، ويساهم بذلك في توفير المعلومات الضرورية لإتخاذ القرارات المناسبة والفعالة.



الشكل رقم (36) يوضح توزيع المستجوبين حسب كيفية مساهمة المكتبي في عملية إتخاذ القرار في المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة

نتيجـــــــــةعامة:

- إن المكتبي(إختصاصي المعلومات) يساهم في عملية صناعة القرارات الإدارية وذلك من خلال البحث عن المعلومات من المصادر المختلفة (سواء مطبوعة أو إلكترونية) ويقوم بتقديمها إلى المدير أو متخذي القرارات وهذا

بغرض توظيفها في صنع القرار بمؤسسة ENMTP وهو مايوضحه الجدولين رقم(26) و(27)

- كما يقوم المكتبي بتوحيد مواصفات الإنتاج وتصميم الإ علانات وتجميع الأخبار وتبويبها في ملفات منظمة طبقا لنظام زمني أو موضوعي أو مكاني أو غير ذلك.
- إن المكتبي(إختصاصي المعلومات) يقوم ببث كل المعلومات المتعلقة بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة والتي لها أهمية عن طريق النشرات اليومية لكل من الوحدة التجارية والوحدة الصناعية، ويساه م بذلك في توفير المعلومات الضرورية لإتخاذ القرارات المناسبة والفعالة وهو مايوضحه الجدول رقم (32)
- كما أن إختصاصي المعلومات (المكتبي) يعتبر اللاعب الأساس في فريق إدارة المعرفة من خلال فهم إهتمامات الموظفين وذلك بالإقتراب من أفكارهم، فهو من أكثر الأفراد في مؤسسة ENMTP عارفا بما يفكر به العاملون في المؤسسة وقادرا على إستقراء أفكارهم لغرض ترجمتها إلى طلبات يبحث لها عن معلومات وهذا ما يتضح من خلال الجدول رقم (31)

2- النتائج العامة للدراسة:

- لن تستطيع المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة أن تحافظ على مستوى تقدمها إلا بإمتلاكها القيمة العالية أمام المؤسسات الإقتصادية الأخرى التي تتطلع للتعامل معها، إن مفتاح هذه القيمة قدرتها التنافسية بكل عناصرها المتكاملة والمتناسقة وعلى رأسها حسن الإفادة من المعلومات العلمية والتكنولوجية المتدفقة عبر الوسائط الحديثة وفق خطط وبرامج لإنتاج المعلومات المعتمدة أساسا على كفاءة المورد البشري في ظل إرادة ذكية لها، حيث يمكن أن ينشأ الإبداع من خلال توظيف هذه القدرات المتكاملة لصنع القرار الفني أو العملي عبر المكتبات المتخصصة.
- نظرا للوقت الكبير المستغل في البحث وإستيعاب وفهم وترتيب المعلومات الخاصة بجميع وظائف المؤسسة الإقتصادية، أصبح من الضروري إيجاد نظام يعمل على توفيرها بالكمية والنوعية المطلوبة حتى تستطيع الخروج بقرارات رشيدة وهو ما يعرف بنظام المعلومات، هذا الأخير يحتل أهمية كبيرة في المؤسسات الإقتصادية وذلك لما يقدمه من إسهامات كبيرة في حسن سيرها، بالإضافة إلى الخصائص التي يتمتع بها نظام المعلومات والذي يمكن ويساعد مستخدميها من إتخاذ القرارات الإدارية السليمة و الرشيدة.
- إن المؤسسة الإقتصادية هي نظام مفتوح تتأثر وتؤثر في المحيط الخارجي وذلك بتفاعل جميع عناصرها لتحقيق أهدافها المرجوة، ولكي تتمكن المؤسسة

الإقتصادية من تحقيق الكفاءة في أداء مهامها وبصورة أسرع وأقل تكلفة ممكنة تستخدم نظم المعلومات التي تساعدها على التعرف على الفرص فإستغلالها وبالتالي الوصول إلى الفعالية المطلوبة.

- إن إدارة المعرفة تكمن في تحويل المعرفة الضمنية المتواجدة في عقول الأفراد والجماعات وتحويلها إلى معرفة صريحة، حيث يتم ترميز أو تدوين الخبرات وتخزينها بالشكل الذي يمكن به إعادة إستخدامها والمشاركة بها مع الأخرين.
- هناك مكونين أساسيين لإدارة المعرفة، الأول وهو العقل البشري الذي يمثل الركيزة الأساسية في إنتاج المعرفة من خلال القيام بالنشاطات العقلية وإستخدام الوسائل المساعدة والمؤدية جميعها إلى المعرفة، والمكون الثاني هو تكنولوجيا المعلومات إذ تلعب دورا محوريا وأساسيا في برامج إدارة المعرفة من خلال قدرتها على تسريع عملية إنتاج ونقل المعرفة وتساعد أيضا في جمع وتنظيم معرفة الجماعات لجعل المعرفة متوفرة على أساس المشاركة.
- إن دور إختصاصي المعلومات بوصفه إستشاريا هو فهم إهتمامات الموظفين والإقتراب من أفكاره بدلا من ممارسة دوره التقليدي الذي يفرض عليه العزلة في أقسام التزويد والفهرسة، تاركا خدمة المستفيدين والإعارة لغير المتخصصين أو أشباههم، وبذلك فهو يعتبربمثابة اللاعب الأساس في فريق إدارة المعرفة.
- إن هذا الدور الجديد لإختصاصي المعلومات يجعله من أكثر الأفراد في المؤسسة الإقتصادية وقادرا على ترجمتها إلى طلبات يبحث لها عن معلومات.

- إن إختصاصي المعلومات يقوم بإجراء دراسات تحليلية بناءا على ما تتجمع لديه من إحصائيات تتعلق بالطلبات و الإستخدام لتقييم العاملين من حيث مبادراتهم و إهتماماتهم و أنشطتهم التطويرية، فهو بذلك يحاول التعرف على الإتجاهات المستقبلية لمؤسسته ومشاركتها في وضع الخطط، ولتبري حاجاته لموارد مالية جديدة تساند سياسات المؤسسة في دورها التنموي التطويري ضمن الخطط التنظيمية والتطويرية الشاملة.
- يمكن لأخصائي المعلومات من تطوير الثقافة التنظيمية للمؤسسة و توجيهها طبقا لإهتمامات وخبرات المستفيدين الذين يتعاملون معه.
- إن إخصائي المعلومات يساهم في صناعة القرارات الإدارية ب المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة وذلك من خلال البحث عن المعلومات من بين المصادر المتعددة(سواء مطبوعة أو إلكترونية) وتحويل معلوماتها إلى نمط مناسب مثل:البحث عن أخبار المنافسين في السوق أو حالة السوق وغير ذلك ثم يقوم بتقديمها إلى المدير أو متخذي القرار.
- بالإضافة إلى ذلك يقوم إختصاصي المعلومات ببناء البنية التحتية للمكتبة فهو في الغالب مهتم ببناء المجموعة وتنظيمها وإستخدام أحدث التكنولوجيا وتطبيقاتها في عمليات خزن وإسترجاع المعلومات بهدف تزويد المستفيد بالمناسب من المعلومات في الوقت المناسب.
- إن إختصاصي المعلومات يقوم ببث كل المعلومات المتعلقة ب المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة والتي لها أهمية عن طريق النشرات اليومية لكل من الوحدة التجارية والصناعية ويساهم بذلك في توفير ا لمعلومات الضرورية لإتخاذ القرارت المناسبة والفعالة.

3- تحليل النتائج في ضوء الفرضيات:

➢ فيما يتعلق بالفرضية الأولى والتي تمثلت في " **تحتاج المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة(ENMTP) إلى المعلومات التنافسية من أجل القيام بنشاطاتها ودخول سوق المنافسة**" فقد تحققت جزئيا بنسبة 20% وهذا حسب الجدول رقــم (12) وهذا ما بينته الدراسة الميدانية فالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة (ENMTP) تحتاج إلى معلومات خاصة بالمؤسسات المنافسة وهذا للتنبؤ بالطلب وتحديد الأهداف، حيث أنها تحصل على المعلومات التنافسية من خلال البيئة بحيث تعطيها صورة واضحة عن محيط المؤسسة وتتمثل في المعلومات المتراكمة عن السوق بما في ذلك طلبات الزبائن وتفضيلاتهم، وكذ ا معلومات عن خطط عمل المنافسين وأدائهم وكذا حالة السوق، وه و ما يوضحه الجدول رقم (09) بنسبة 42.85 %.

➢ أما الفرضية الثانية والمتمثلة في " **يساهم إختصاصي المعلومات بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة(ENMTP) في دعم إتخاذ القرارات الإدارية من خلال جمع وتحليل وبث المعلومات لمتخذي القرار** " فقد أكدت النتائج تحقق هذه الفرضية بنسبة 85.71% وهذا حسب الجدول رقم (32) فالمكتبي يساهم في دعم إتخاذ القرارات الإدارية وذلك من خلال البحث عن

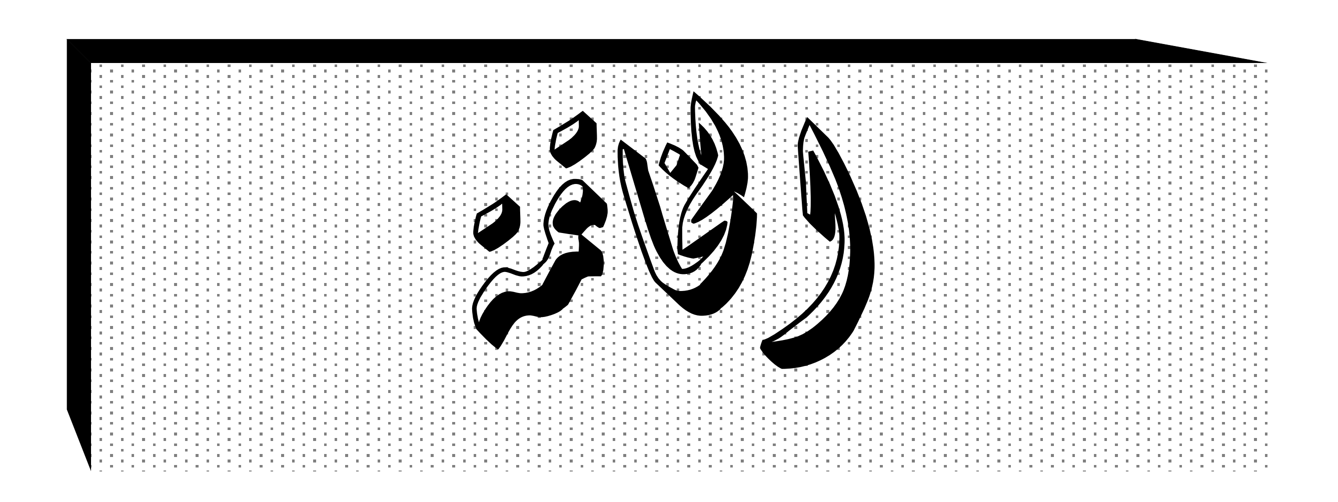
المعلومات من بين المصادر المختلفة (سواء مطبوعة أو إلكترونية) ويقوم بتقديمها إلى المديــــر أو متخــــذي القــرار وهذا لغــرض توظيفها في صنع القــرار بمؤسســة (ENMTP)بقسنطينة وهو ما يوضحه الج دول رقم (30) بنسبة %91.42 .

➢ أما فيما يخص الفرضية الثالثة والمتعلقة بــ "**تكمن إدارة المعرفة في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة** " فلقد تحققت هذه الفرضية بنسبة 41.42% وهو مايوضحه الجدول رقم (20) حيث أن إدارة المعرفة تكمن في تحويل المعرفة الضمنية المتواجدة في عقول الأفراد والجماعات وتحويلها إلى معرفة صريحة يمكن إستخدامها والمشاركة بها مع الأخرين.

➢ أما الفرضية الرابعة والمتمثلة في " **لا يقتصر دور مكتبة المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة (ENMTP)بقسنطينة في تقديم المعلومات فحسب بل تساهم في تطبيق إدارة المعرفة ودعم إتخاذ القرارات الإدارية**" فلقد تحققت بنسبة 91.42% وذلك من خلال الجدول رقم (30) فدور المكتبي يكمن في فهم إهتمامات الموظفين وإستقراء أفكارهم لغرض ترجمتها إلى طلبات يبحث لها عن معلومات،بالإضافة إلى أنه يقوم بجمع المعلومات وتحليلها وذلك في عملية إتخاذ القرار في مؤسسة ENMTP وهذا ماتوضحه النسبة 85.71 % وذلك حسب الجدول رقم (32).

7- **الاقتراحـــــات** :

- تنظيم مركز التوثيق.
- توفير الإطارات البشرية المتخصصة على مستوى مركز التوثيق.
- إستخدام التكنولوجيا الحديثة على مستواه.
- تعميم إستخدام الإنترنت في جميع المصالح وخاصة في مركز التوثيق.


الخاتمة

خاتمـــــــــة

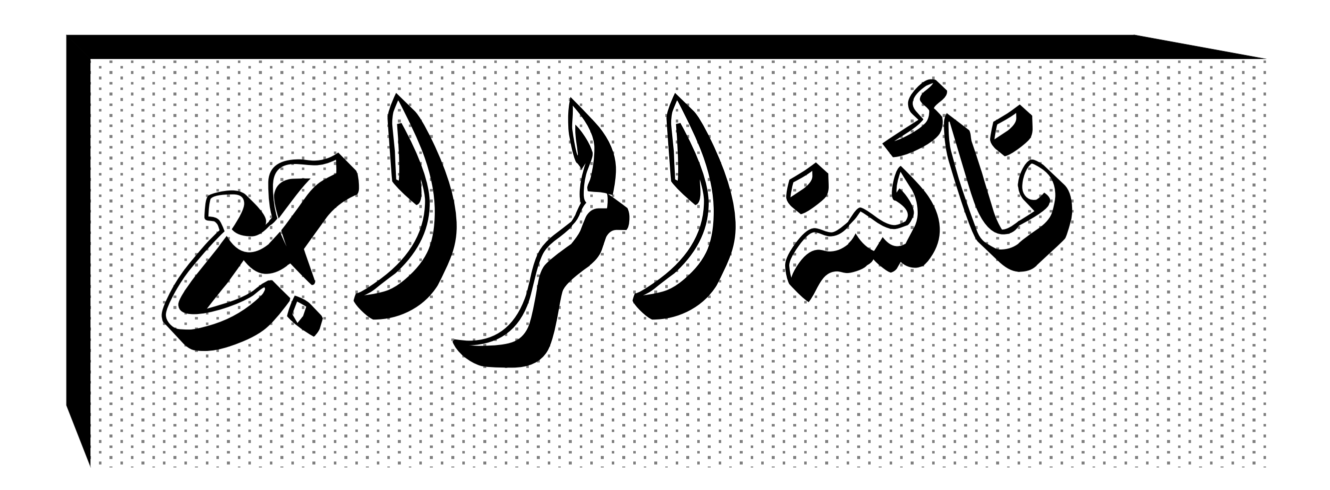
لقد حاولنا من خلال هذا البحث إعطاء صورة عن دور مكتبات المؤسسات الإقتصادية في إرساء إدارة المعرفة في بلادنا وذلك من خلال دراسة حالة مكتبة المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة.

إن هذه الدراسات مكنتنا من الإجابة عن الفرضيات التي وضعت في البداية حيث تأكدت لنا معظم الفرضيات، ويمكن توضيح ذلك كالأتي:

- إن المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة تحتاج إلى معلومات تنافسية من أجل القيام بنشاطاتها، هذه المعلومات تحصل عليها من خلال البيئة بحيث تعطيها صورة واضحة عن محيط المؤسسة، وكذا معلومات عن أخبار المنافسين أو حالة السوق وغير ذلك.
- كما تأكـد لنا فعلا أن إختصاصي المعلومات بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة يساهم فعلا في صناعـة القرار الإداري وذلك من خـلال جمع المعلومـات من بين المصادر المختلفة سواء المطبوعـة أو الإلكترونية وتقديمها للمدير أو متخذي القرار وذلك بغرض توظيفها في صنع القرار بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة.
- إن مفهوم إدارة المعرفة يكمن في تحويل المعرفة الضمنية المتواجدة في عقول الأفراد والجماعات وتحويلها إلى معرفة صريحة حيث يتم ترميز أو تدوين الخبرات وتخزينها بالشكل الذي يمكن إعادة إستخدامها والمشاركة بها مع الأخرين،ومنه فمن أهم مميزات تطبيق إدارة المعرفة هو:الإستثمار الأمثل للرأس المال الفكري وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء الفرد ورفع كفاءة المؤسسة الإقتصادية.
- لا يقتصر دور مكتبة المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة في تقديم المعلومات فحسب بل تساهم في دعم إتخاذ القرارات الإدارية وتطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة.

وفي نهاية هذا البحث ومن خلال النتائج المتوصل إليها نقدم الإقترا حات التالية على أمل أن يؤخذ بها من طرف أصحاب القرار، م ن أجل تحسين وضعية مكتبات المؤسسات الإقتصادية في بلادنا:

- توفير الإطارات البشرية المتخصصة على مستوى المكتبة المتخصصة.
- ضرورة توفير بنى تحتية للإتصالات كالشبكات الداخلية من أجل تفعيل عملية تقاسم وتشارك المع لومات والمعارف في المؤسسة الإقتصادية،بالإضافة إلى تعميم هذه التكنولوجيا الحديثة على مستوى المكتبة المتخصصة.
- الإهتمام الخاص بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الإقتصادية من خلال رصد كل التحولات والتغيرات الطارئة من أجل التكيف معها بإستمرار.
- بث ونشر ثقافة إدارة المعرفة بين الموظفين في المؤسسة الإقتصادية وإشعارهم بضرورتها لإستمرارية المؤسسة الإقتصادية.
- التعامل مع المعرفة كمورد إستراتيجي والإهتمام بها لأنها جوهر إدارة المعرفة.
- العمل على تطوير مراكز المعلومات بالمؤسسات الإقتصادية وتكوين إخصائي معلومات في مجال إدارة المعرفة ومنحهم الفرص من أجل إثبات مهارتهم وأدوارهم الجديدة ضمن النظم وتقنيات المعلومات الجديدة.


قائمة المراجع

قائمـــــــــة المراجــــــع:

الكتب باللغة العربية:

الترتوري،محمد عوض.إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات.عمان:دار المسيرة،2006

الجيوسي،محمد رسلان؛جاد الله ،جميلة .الإدارة:علم وتطبيق .عمان :دار المسيرة،2000

الركابي،كاظم نزار.الإدارة الإستراتجية :العولمة والمنافسة .عمان :دار وائل للنشر،2004

السعيد،عمر.مبادئ الإدارة.عمان:مكتبة دار الثقافة،2003

الشريف،محمد عبد الله.مدخل إلى علم المكتبات والمعلومات .الإسكندرية :مكتبة ومطبعة الإشعاع،1996

الصاوي،محمد؛مبارك،محمد.البحث العلمي :أسسه وطريقة كتابته .القاهرة :المكتبة الأكاديمية،1992

العلي،عبد الستار،قنديلجي،عامر .المدخل إلى إدارة المعرفة .عمان :دار المسيرة،2006

الكبيسي،عامر.إدارة المعرفة وتطويرالمنظمات .القاهرة :دار المعارف، 2005

الخلوف،إبراهيم إسماعيل.إدارة المعرفة:الممارسات والمفاهيم.عمان:مؤسسة الوراق،

النشار،السيد السيد.دراسات في المكتبات والمعلومات.الإسكندرية:(د،م)،2002

النواسية،غالب عوض .خدمات المستفيدين من الم كتبات ومراكز المعلومات.عمان:دار صفاء،2000

الهادي،محمد محمد .الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات.القاهرة:المكتبة الأكاديمية،1990

الهاشمي،عبد الرحمان.المنهج والإقتصاد المعرفي.عمان:دار أسامة،2008

أيوب،نادية.نظرية القرارات الإدارية.دمشق:منشورات جامعة دمشق،1994

بدر،أحمد.أصول البحث العلمي ومناهجه.القاهرة:المكتبة الأكاديمية،1996

بدر،أحمد.مقدمةالمكتبات المتخصصة ومراكز المعلومات:دراسات في إدارة وتنظيم خدمات المعلومات.القاهرة:المكتبة الإكاديمية،1998

بدر،أحمد.مناهج البحث في علم المكتبات والمعلومات.الرياض:دار المريخ،1998

بدر،أحمد؛حشمت،محمد علي قاسم .المكتبات المتخصصة :إدارتها وتنظيمها وخدماتها.الكويت:وكالة المطبوعات،1972

بدوي،منصوري.دراسات في الأساليب الكمية وإتخاذ القرارات .الإسكندرية :الدار الجامعية،1987

بلاكويل ،جون؛حامبل،نول .إدارة المعلومات :knoweldge management .القاهرة:دار المعارف للنشر والتوزيع،2003

بن حبيب،عبد الرزاق.إقتصاد وتسيير المؤسسة .الجزائر :ديوان المطبوعات الجامعية،2002

بوشاشي،بوعلام.الأمثل في الإقتصاد.الجزائر:الملكية للطباعة والإعلام،1998

ثابت إدريس،عبد الرحمان .إدارة الأعمال:نظريات ونماذج .الإسكند رية:الدار الجامعية،2005

ثابت إدريس،عبد الرحمان.المدخل الحديث في الإدارة العامة .الإسكندرية :الدار الجامعية،2003

حجازي،هيثم علي.مدخل نظري.لبنان:بيروت،2005

حديد،موفق محمد.الإدارة العامة:هيكلة الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية.عمان:دار الشروق،2007

حرفوش،مدني.الكامل في الإقتصاد.الجزائر:دار الأفاق،2000

حريم ،حسين.مبادئ الإدارة الحديثة :النظريات :العمليات الإدارية :وظائف المنظمة.عمان :دار الحامد،2006

حشمت،قاسم.مدخل دراسة المكتبات والمعلومات.القاهرة:دار غريب،1991

حلمي،يحي مصطفى.أساسيات نظم المعلومات.القاهرة:مكتبة عين شمس،1998

حنفي،عبد الغفار.أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال.الإسكندرية:الدار الجامعية،2004

خشبة،عمر السعيد.المعالجة الإلكترونية للمعلومات.القاهرة:المكتبة الأكاديمية،1991

خشبة،محمد السعيد.نظم المعلومات :المفاهيم والتكنولوجيا .القاهرة :المكتبة الأكاديمية،1987
دحموش،العربي.إقتصاد المؤسسة.قسنطينة:ديوان المطبوعات الجامعية،2001
رانجاناتان،ش.ر.تنظيم المكتبات.الرياض:دار المريخ،(د،س)
شادي،محمد شوقي.دراسة النظم المحاسبية.بيروت:دار النهضة العربية،1980
شرف الدين، عبد التواب.دراسة في المعلومات.مصر:الدراسات الدولية للإستثمارات الثقافية، 2006
صخري،عمر.إقتصاد المؤسسة.الجزائر:ديوان المطبوعات الجامعية،2003
صوفي،عبد اللطيف.مدخل إلى علوم المكتبات والمعلومات .قسنطينة :جامعة منتوري،2001
عباس طارق،محمود.المكتبات العامة:تنظيمها،خدماتها،تقنياتها الحديثة في ضوء الأنترنيت.مصر:إيبسكوم،(د،س)
عبد الهادي،محمد فتحي.البحث زمناهجه في علم المكتبات والمعلومات.القاهرة:الدار المصرية اللبنانية،2002
عدون،ناصر دادي.إقتصاد المؤسسة.الجزائر:دار المحمدية العامة،1998
عدون،ناصر دادي.الإدارة والتخطيط الإستراتيجي.الجزائر :ديوان المطبوعات الجامعية،2001
عليان،ربحي مصطفى؛النجداوي،أمين.مبادئ إدارة المكتبات والمعلومات.عمان :دار صفاء للنشر والتوزيع،2005
عليوي ،محمد عودة .المكتبات النوعية:الوطنية:الجامعية:المتخصصة:العامة :المدرسية .عمان :الوراق للنشر والتوزيع،2007
قنديلجي،عامر إبراهيم.نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات .عمان :دار المسيرة،2005
كرمالي،سلطان.إدارة المعرفة.عمان:الأهلية،2005

كنعان،نواف.إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق .عمان :مكتبة دار الثقافة،2003

ماهر،أحمد.دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتجية .الإسكندرية :الدار الجامعية،(د،س)

متولي،ناريمان.إقتصاديات المعلومات:دراسة للأسس وتطبيقاتها العلمية على مصر وبعض الدول الأخرى.القاهرة:المكتبة الأكاديمية،1995

مرسي،نبيل محمد .الإدارة الإستراتجية :تكوين وتنفيذ إستراتجيات التنافس.الإسكندرية:دار الجامعة الجديدة،2003

نجم،نجم عبود.إدارة المعرفة:المفاهيم والإستراتجيات والعمليات .عمان :مؤسسة الوراق،2005

يونس،عزيز.التقنية وإدارة المعلومات والمعرفة.بنغازي:جامعة فاريوس،1994

الكتب باللغة الفرنسية:

- ASHZORTH,Willfred. Special libranship. London: Clive bincley, (s,l)
- BISBOUEK, Marie françoise. La bibliothèque dans la ville : construire. Paris : éditions du monteur, 1984
- CORDIER, Amélie. Gestion des connaissances pour des systèmes à base de connaissance hybrids. Paris : Lyon, 2004
- CYGY,André .organisation de l'entreprise moyenne initiation pratique:initiation pratique notions de base. Paris : les éditions d'organisation, 1983
-EMMANUEL, Harle;…et autre .comment adapter l'entreprise à lévolution marché. Paris : bordas, 1988
-GELINIER, Octave. L'entreprise créatrice : essai sur l'économie développée et la société pluraliste .France: Puteaux, 1972

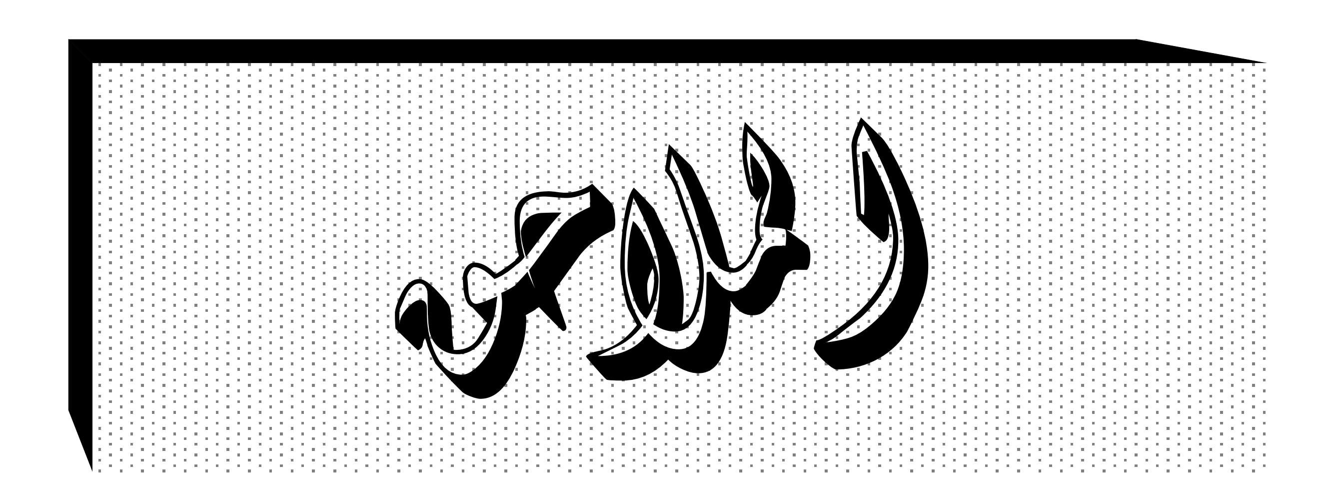
-GONDRAND, François. L'information dans lentreprise : pourquoi, comment ?.paris:les éditions d'organisation,1975
-HUGUES,Angot .système d'information de l'entreprise des flux d'information au système d'information de gestion automatisé. Paris : bibliothèque nationale, 2006
- JARDILIER, Pierre. L'organisation humaine des entreprises .paris: presse universitaire, 1965
-LEROY,Jaquelin.l'equipement mobilier de la bibliothèque:la conception,la réalisation. Paris : cercle de la libraire, 1993
- PERTERS VON, Denis sophie. Les supports d'information dans l'entreprise. Paris : cepj, (s, l)
-ROY, Marie christine. Systèmes de gestion des connaissances. Université haval, 2007
- SADEG, Mohammed. Management des entreprises publiques.Alger: les presses d'alger.1999
- TISCIER, Bruno. la problématique de la gestion des connaissances:le cas d'une entreprise de développement informatique bancaire,2001

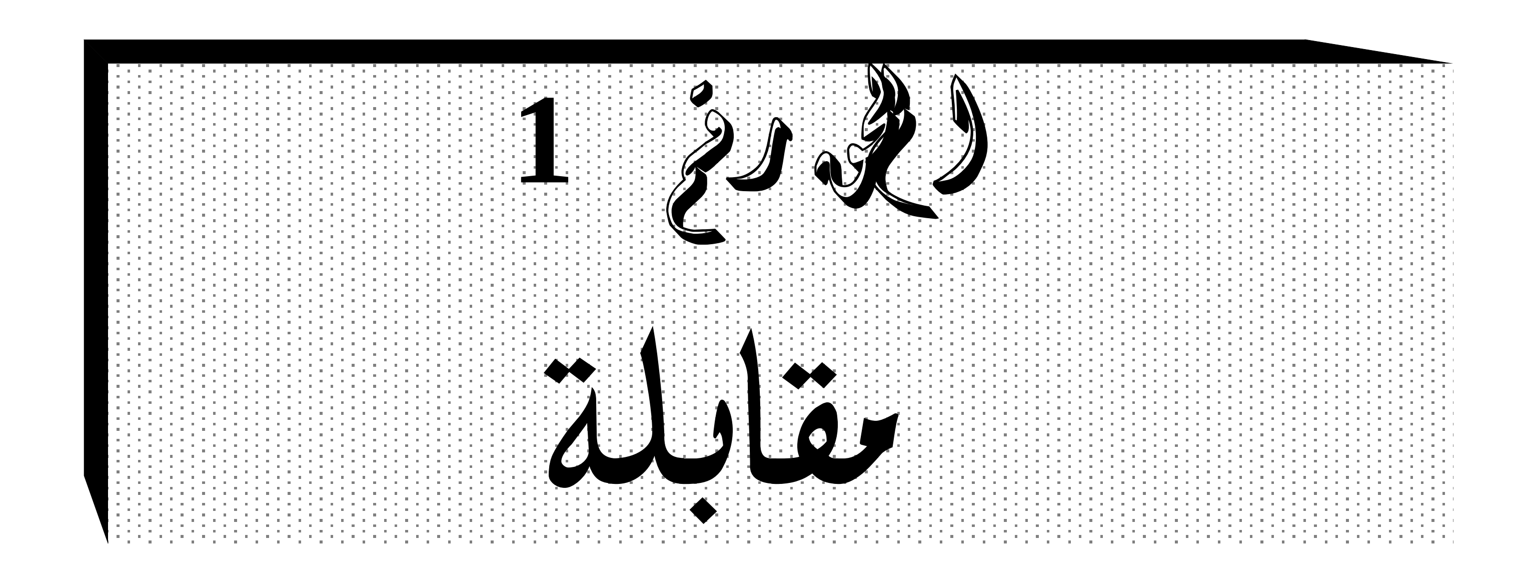
المقابلة:

-السيد رئيس مصلحة الموارد البشرية.

-السيد رئيس مصلحة الوحدة التجارية.

-المكتبية


الملاحق


الملحق رقم 1
مقابلة

محاور المقابلة:

1.هل توجد مكتبة متخصصة في المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة؟
2.ماهي مساحة المكتبة المتخصصة وماهو موقعها؟
3.كم يبلغ رصيد المكتبة المتخصصة؟
4.هل المكتبة متخصص في مجال علم المكتبات ؟
5. ماهي نشاطات المكتبي؟
6. هل يساهم المكتبي في إتخاذ القرارت؟
7.هل يساهم المكتبي في تطبيق إدارة المعرفة؟
8.هل الموظفون يستعملون المكتبة المتخصصة في عملية البحث عن المعلومات؟

الملحق رقم 2

إستمارة استبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة منتوري- قسنطينة-
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية **قسم علم المكتبات**

إستمارة إستبيان حول

مكتبات المؤسسات الإقتصادية في الجزائر ودورها في إرساء إدارة المعرفة

دراسة حالة مكتبة المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة (ENMTP)

في إطار إنجاز مذكرة الماجستير تخصص إدارة المعرفة و أنظمة المعلومات نرجو مساهمتكم في ملءهذه الإستمارة بوضع علامة(x) في المكان المناسب

إعداد الطالبة:
بوالشعور أسيا

تحت إشراف:
د.عبادة شهرزاد

المحور الأول :البيانـــات الشخصيـــة

1- الجـــنس:

الذكر □ الأنثى □

2-العمـــــر:

أقل من 30سنة □ من 35-40سنة□

من 30-35سنة □ من40-45سنة□

أكثر من 45 سنة □

3-المستوى التعليمي:

مستوى ثانـــــوي □

مستوى جامعي(قصير المدى) □

مستوى جامعي(طويل المدى) □

دراسات عليـــــا □

أخرى أذكرها...................................

4- الوظيفـــة:

مـدير عام □ رئــيس مصلحة □

نـائب مـدير □ عـــون إداري □

رئــيس قــسم □

أخرى أذكرها.................................

5- الأقدمية في المؤسسة:

أقل من5سـنـوات □ من 10-15سنــة □

من 5-10سـنوات □ من15-20 سنــة □

أكثر من 20 سنــة □

6-التكويـــن:

-هل قمت بإجراء تربصات ودورات تدريبية؟

نـــعم □ لا□

7-إذا كانت الإجابة بنعم فهل كانت؟

مرة واحدة □ مرتين □

ثلاث مرات □ أكثر □

2- المحور الثاني: المعلومات في المؤسسة الإقتصادية

8- ماهي المهام التي تقوم بها على مستوى منصبك؟

البحث عن المعلومات □

معالجة المعلومات □

بث المعلومات □

إتخاذ القرار □

أخرى أذكرها......................................

9- ماهي المعلومات الضرورية من أجل القيام بالمهام الموكلة إليكم؟

معلومات داخلية □ معلومات خارجية □

أخرى أذكرها..................................

10- ماذا تستخدم للبحث عن المعلومات على مستوى مؤسستكم؟

مصلحة الأرشيف □ الأنترنيت □

المكتبة المتخصصة(مركز التوثيق) □

أخرى أذكرها.......................................

11- ماهي مصادر المعلومات التي تستخدمها؟

مجلات متخصصة □ علاقات الخبراء □

مجلات إلكترونية □ معارض □

أنترنيت □ تقارير العمل □

مؤتمرات □ موردين □

زبائن □

أخرى أذكرها...

12- ماهي طبيعة المعلومات التي تبحث عنها؟

معلومات إقتصادية □ معلومات تكنولوجية □

معلومات تجارية □ معلومات علمية □

معلومات تنافسية □ معلومات حول الزبائن □

معلومات تقنية □ معلومات حول الأعمال □

معلومات حول المنتجات □

أخرى أذكرها..

13– كيف تقوم بتخزين المعلومات المستقاة؟

فــي:

ملف شخصي □ تقرير □

أخرى أذكرها..

علـى:

حامل ورقي □ حامل إلكتروني □

أخرى أذكرها...

14- كيف يتم توزيع المعلومات المستقاة

مجلات متخصصة □ مراسلات □

إنترانت □ إجتماعات □

أخرى أذكرها..

15- ماهي نظم المعلومات المتوفرة في مؤسستكم؟

نظام معلومات الموارد البشرية □

نظام معلومات المالية □

نظام معلومات التسويق □

نظام معلومات الإنتاج □

أخرى أذكرها...

16- رتب هذه النظم حسب أهميتها في مؤسستكم؟

نظام معلومات الموارد البشرية □

نظام معلومات الماليـــة □

نظام معلومات التسويق □

نظام معلومات الإنتـاج □

17- ماهي الصعوبات و المشاكل التي تواجهكم في إستخدام نظم المعلومات؟ ....

....

- المحـــور الثالـــث: إدارة المعرفة في المؤسسة الإقتصادية

18- هل سبق وسمعت بمصطلح إدارة المعرفة؟

نعم □ لا □

19-إذا كانت الإجابة بنعم فهل تكمن إدارة المعرفة في:

تحويل المعرفة الضمنية (tacite) إلى معرفة ضمنية □

تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة (explicite) □

تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة □

تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية □

20- حسب رأيك ماهي الصفات التي يجب أن تتوفرفي رئيس العمل؟

متعاون □ متحمل للمسؤولية □

مبدع □ عملــي □

أخرى أذكرها...

21- بماذا تتميز ثقافة عمال مؤسستكم؟

التشارك □ عدم التشارك □

التعاون □ عدم التعاون □

22- كيف يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسستكم؟

المرونة □ الرسمية □

مركزية □ لامركزية □

أخرى أذكرها...

23- كيفـتصف إستغلال تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات في مؤسستكم؟

توزيع عـادل □ توزيع غير عادل □

لا تسـتخدم □

24-كيفـتتم صناعة القرارات في مؤسستكم؟

طريقة فردية □ طريقة جماعية □

أخرى أذكرها..

4-المحور الرابع: المكتبة المتخصصة وإتخاذ القرار في المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة

25- هل موقع المكتبة أو مركز التوثيق؟

مناسب □ غير مناسـب □

26- هل رصيد المكتبة؟

كـــاف □ غير كـــاف □

27- ماهي النشاطات التي يقوم بها المكتبي؟

البحث عن المعلومات □

معالجة المعلومــات □

بث المعلومــات □

أخرى أذكرها...............................

28- هل يساهم المكتبي في تطبيق إدارة المعرفة؟

نعم □ لا □

29- إذا كانت الإجابة بنعم فهل من خلال؟

فهم إهتمامات الموظفين □ تدوين الخبرات وتخزينها □

نقد ومناقشة الأفكار □ تبسيط المعلومات وتحليلها □

تحديث الأفكار □ تنظيم المعرفة وتسهيل الوصول إليها □

30- كيف يساهم المكتبي في عملية إتخاذ القرار بمؤسستكم؟

تحديد المشكلة □ وضع البدائل □

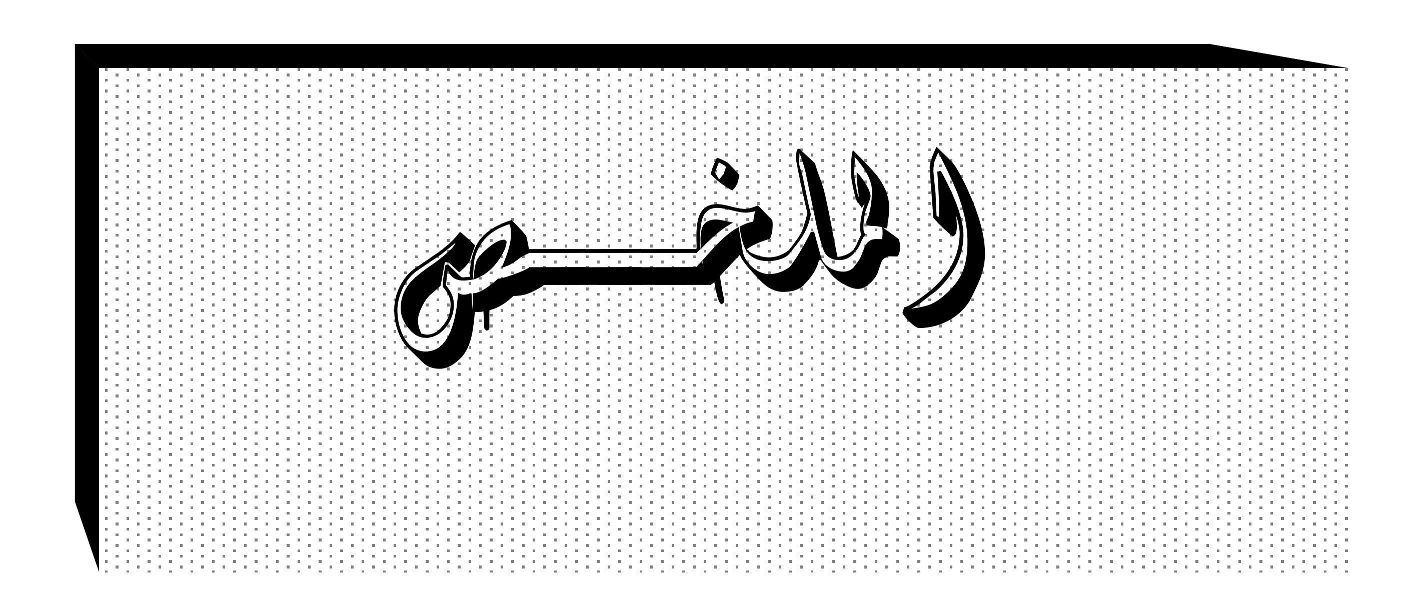
جمع المعلومات □ إختيار البدائل □

تحليل المعلومات □

أخرى أذكرها..

31- ماهي إقتراحاتكم لتحسين عملية البحث ،جمع وبث المعلومات في مؤسستكم من أجل إتخاذ القرارات السليمة في المؤسسة؟......................................

....


الملخص

LE RESUME

L'étude traite le sujet des bibliothèque économiques en Algérie et ses rôles en matières de l'installation de la gestion du savoir, alors on a mis la lumière sur la bibliothèque de l'entreprise nationale des outils des travaux publics a constantine.
L'étude a traite un sujet qui concerne. la définition de l'entreprise économique et ses caractéristiques. importante et sa structure organisée,ensuite l'entourage avec la précision de la nature des informations que les entreprises économiques ont besoin,en plus expliquer la méthode de prendre les décisions. l'étude a aussi traite la bibliothèque spécialisée et la gestion du savoir dans l'entreprise économique.

On a base dans cette étude sur le processus d'études un tel cas,une situation de la bibliothèque nationale des outils des travaux publics a Constantine .donc l'échantillon choisie a été prise sur intention consistée a 78 employés dans la direction générale en utilisant les outils de la recherche:l'investigation et le rencontre comme des éléments fondamentaux pour collecter les informations,on a atteint a travers cette étude a plusieurs résultat étaient principalement:

1- l'entreprise économique a besoin des informations compétitives ainsi des informations commercialiste économique pour faire ses activités.
2- La propagation du savoir dans l'entreprise économique dépend sur sa structure organisée.
3- La gestion du savoir s'explique en transformant le savoir implicite a une autre explicite.
4- L'employé de la bibliothèque participe a pratiquer la gestion du savoir par comprendre les besoins des employées.
5- Il participe aussi a prendre les décisions dans l'entreprise par collecter,analyser et transmettre les informations a ce qui prennent les décisions.

LES MOTS CLES

L'entreprise économique-la bibliothèque spécialises-la gestion du savoir- l'Algérie.

THE SUMMARRY

The study the subject of economic enterprise library in Algeria, and its role to offer the knowledge management, for this reason, we focused on the national enterprise library of public works appliance in Constantine. The study deal with the definition of economic enterprise, its important option, the organized structure, and also the circumference. with denoting the nature of information that the economic enterprise need. besides how to take decision into.

The study also deal with the specialized library and the knowledge management in the economic enterprise. we focused too on studding a situation in the national enterprise library of public works appliances in Constantine, in which ,78 employees have been chosen, at the general direction, using the research methods consist of the investigation, and meeting as important elements to collect information.

Finally, we concluded many results such as:

1-The economic enterprise needs competitive information in addition to commercial and economic one. for the purpose of doing its activities.

2- Transporting knowledge in the economic enterprise depends on its organized structure.

3- Knowledge management exists in transformating the implicit knowledge to explicit one.

4-official of library participates in practicing the knowledge management by understanding the employee's needs.

5- He also participates to take decision in the enterprise by collecting,analyzing,and transmitting information to those who take decisions.

KEYWORDS :

Economic entreprise – specialized library – Knowledge management - Algeria

الملخص

تعالج الدراسة موضوع مكتبات المؤسسات الإقتصادية في الجزائر ودورها في إرساء إدارة المعرفة،حيث قمنا بتسليط الضوء على مكتبة المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة.

ولقد تطرقت الدراسة للموضوع من حيث تحديد مفهوم المؤسسة الإقتصادية وأهم خصائصها،وهيكلها التنظيمي وكذا المحيط،مع تحديد طبيعة المعلومات التي تحتاجها المؤسسات الإقتصادية وتبيين كيف تتم عملية صناعة القرارات بها .كماتناولت الدراسة المكتبة المتخصصة وإدارة المعرفة في المؤسسة الإقتصادية.

كما إعتمدنا في هذه الدراسة على منهج دلراسة حالة وذلك بدراسة حالة مكتبة المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة، حيث كانت العينة المختارة قصدية وتمثلت في 78 موظف بالمديرية العامة للمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال ال عمومية بقسنطينة،مستخدمين في ذلك أدوات البحث والمتمثلة في :الإستبيان ،المقابلة كأدوات بحث لأساسية لجمع البيانات.ولقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها:

- تحتاج المؤسسة الإقتصادية إلى المعلومات التنافسية بالإضافة إلى المعلومات التجارية والإقتصادية للقيام بنشاطاتها.
- إن نقل المعرفة في المؤسسة الإقتصادية يعتمد على هيكلها التنظيمي.
- تكمن إدارة المعرفة في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة.
- يساهم المكتبي في تطبيق إدارة المعرفة من خلال فهم إهتمامات الموظفين كما يساهم في صناعة القرار بالمؤسسة الإقتصادية من خلال جمع وتحليل وبث المعلومات لصناع القرار.

<u>**الكلمات المفتاحية:**</u>

المؤسسة الإقتصادية- المكتبة المتخصصة - إدارة المعرفة- الجزائر